



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## FINANCOVÁNÍ PROJEKTŮ Z FONDŮ EU

PROJECT FINANCING BY EU FUNDS

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

#### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. TOMÁŠ DOSTÁL

#### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. JIŘÍ KOLEŇÁK, Ph.D.

BRNO 2012

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Dostál Tomáš, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Financování projektů z fondů EU**

v anglickém jazyce:

**Project Financing by EU Funds**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Metody a postupy použité pro zpracování práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2005.

KÖNIG, P. a kol. Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu. 2.aktualizované vydání. Praha : C.H. Beck, 2009.

MAREK, D. KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2.vyd. Brno. 2009.

VILAMOVÁ, Š. Jak získat finanční zdroje z Evropské unie. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0828-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2012

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje na možnosti financování konkrétního projektu v podniku z fondů Evropské unie. Teoretická část popisuje jednotlivé fondy a politiky EU. V této části jsou rovněž definovány základy z oblasti projektového managementu. Cílem praktické části je vypracování studie proveditelnosti projektu, který bude spolufinancován z evropských fondů a následné zhodnocení celého procesu. V závěru práce je zpracován postup podání žádosti z operačního programu Podnikání a inovace prostřednictvím agentury CzechInvest.

## **Abstract**

This Diploma thesis is focused on the possibilities of financing a specific project in the company from EU Funds. Theoretical part of this thesis describes an individual funds and policies of European Union. This part also defines the basic informations from Project management. The aim of the practical part is prepare a feasibility study of the project. This project will be co-financed from EU Funds. After that the whole process will be assessed. In the end of the thesis is processed the whole procedure of submission the request from the Business and Innovation Programme through the CzechInvest agency.

## **Klíčová slova**

Evropská unie, evropské fondy, dotace, projekt, projektový management, studie proveditelnosti, OPPI, zdroje financování, žádost o dotaci.

## **Keywords**

European Union, European Funds, Grants, Project, Project Management, Feasibility Study, Business and Innovation Programme (BIP), Funding Resources, Grant Application.

**Bibliografická citace:**

DOSTÁL, T. *Financování projektů z fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 92 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Jiří Kolečák, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. května 2012

.....

Tomáš Dostál

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Jiřímu Kolečákovi, Ph.D. za jeho čas, odborné rady a doporučení pro úspěšnou realizaci projektu. Moje poděkování dále patří pracovníkům firmy DSD-Dostál, a.s., zejména panu Ing. Martinu Macháčkovi, MBA, za pomoc při realizaci této práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1    Evropská unie .....	12
2.2    Politiky EU .....	15
2.2.1    Společná obchodní politika EU .....	15
2.2.2    Společná zemědělská politika EU .....	17
2.2.3    Společná dopravní politika EU .....	18
2.2.4    Měnová politika EU .....	19
2.3    Evropské fondy .....	20
2.3.1    Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) .....	21
2.3.2    Evropský sociální fond (ESF) .....	22
2.3.3    Fond soudržnosti (FS) .....	22
2.3.4    Operační programy .....	23
2.4    Projektový management .....	23
2.4.1    Projekt .....	24
2.4.2    Klasifikace investičních projektů .....	25
2.4.3    Životní cyklus projektu .....	27
2.4.4    Vlastnosti projektu .....	29
2.4.5    Management .....	30
2.4.6    Studie proveditelnosti projektu .....	32
2.4.7    Osnova studie proveditelnosti .....	45
<b>3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>48</b>
3.1    Představení společnosti DSD – Dostál, a. s. ....	49
3.1.1    Profil společnosti .....	49
3.1.2    Historie společnosti .....	50
3.1.3    Hlavní výrobní program .....	50
3.1.4    Současnost .....	51
3.2    Analýza PEST .....	52
3.3    Analýza interních faktorů (7S) .....	53
3.4    Matice SWOT společnosti DSD – Dostál, a. s. ....	54
3.5    Operační program Podnikání a inovace .....	55



3.5.1	Dotační program ICT v podnicích .....	55
3.5.2	Žádost o poskytnutí dotace přes program ICT v podnicích .....	56
<b>4.</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>58</b>
4.1	Studie proveditelnosti .....	58
4.1.1	Identifikace projektu .....	58
4.1.2	Předmět projektu .....	59
4.1.3	Výchozí stav a zdůvodnění realizace projektu.....	60
4.1.4	Cíle a přínosy projektu .....	61
4.1.5	Management projektu a projektový tým .....	62
4.1.6	Technické a technologické řešení projektu .....	63
4.1.7	Způsob zajištění projektu .....	67
4.1.8	Zajištění investičního (dlouhodobého) majetku.....	69
4.1.9	Matice SWOT projektu .....	71
4.1.10	Harmonogram realizace projektu .....	72
4.1.11	Rozpočet projektu .....	73
4.1.12	Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu.....	74
4.1.13	Omezení a rizika projektu .....	75
4.1.14	Vliv projektu na životní prostředí .....	76
4.2	Zhodnocení projektu na základě výsledků studie .....	77
4.3	Postup podání žádosti o dotaci z OPPI .....	79
4.3.1	Registrační žádost .....	79
4.3.2	Plná žádost .....	79
4.3.3	Hodnocení projektu.....	80
4.3.4	Žádost o platbu.....	80
4.3.5	Přílohy.....	81
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>82</b>
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM SCHÉMAT .....	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	90
	SEZNAM GRAFŮ.....	91
	SEZNAM ZKRATEK.....	92

## ÚVOD

Po vstupu České republiky do Evropské unie dne 1. května 2004 se českým občanům otevřela možnost čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. Na aktuální programové období 2007 – 2013 má Česká republika k dispozici finanční částku celkem 26,69 mld. eur. V současné době bylo vyčerpáno přibližně 75% celkové alokace.

Do evropských fondů plynou finanční prostředky od všech členských zemí. Tyto finance následně putují zpět ke konkrétním subjektům, které musí na základě zpracovaných žádostí splnit všechny podmínky pro jejich přijetí. Evropské peníze jsou rozdělovány prostřednictvím 26-ti operačních programů. Prostředky, které je možné z evropských fondů načerpat, je možné v České republice využít na celou řadu projektů různých zaměření. Můžou to být například projekty na rozvoj dopravy, měst a obcí, lidských zdrojů či ochrany životního prostředí. Evropské dotace využívají rovněž podnikatelé, kteří jejich prostřednictvím snadněji dosahují vytyčených cílů.

V diplomové práci je řešen projekt nazvaný „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů.“ Tento projekt bude aplikován na společnost DSD – Dostál, a. s. Vizi společnosti je nahradit současný nevyhovující informační systém modernějším a výkonnějším IT systémem včetně nového hardwarového vybavení. Financování projektu chce společnost zajistit prostřednictvím evropských fondů.

Hlavním cílem diplomové práce je zpracování kompletní studie proveditelnosti projektu a postup podání žádosti o dotaci z programu Podnikání a inovace v současném programovacím období.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. Teoretická východiska a návrh řešení. První část charakterizuje jednotlivé politiky a fondy Evropské unie. Součástí kapitoly je rovněž vymezení základních pojmů z projektového řízení. Popisuje vlastnosti projektu včetně životního cyklu a postup vypracování studie proveditelnosti.

Druhá a stěžejní část se již zabývá samotným projektem Pořízení nového IS a ICT. V této části je kompletně zpracována studie proveditelnosti, která bude společnosti sloužit jako podklad pro žádost o poskytnutí finanční dotace z programu Podnikání a inovace. V závěru práce je pak uveden postup podání samotné žádosti a zhodnocení projektu na základě výsledků studie.

## **1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE**

Hlavním cílem této diplomové práce je komplexní vypracování studie proveditelnosti projektu, který se zabývá implementací informačního systému do společnosti.

V teoretické části si práce klade za cíl představit obecnou teorii o evropských fondech a jednotlivých politikách EU. Evropské fondy nabízejí široké možnosti financování projektů, proto jsou zde jednotlivé fondy charakterizovány a zároveň jsou i rozebrány kritéria pro přijetí finanční podpory. Významnou složku teoretické části tvoří i teoretické poznatky z oblasti projektového managementu a především podrobný popis sestavení studie proveditelnosti projektu. Znalost projektového managementu je velmi důležitá pro správné naplánování a realizaci projektu financovaného nejen z evropských fondů. Jsou zde definovány vlastnosti projektu včetně životního cyklu a klasifikace projektů.

Nejvýznamnějším cílem praktické části diplomové práce bude zpracování samotného projektu. Tento projekt bude spolufinancován z fondů Evropské unie. V práci bude popsán podrobný postup získání evropské dotace prostřednictvím agentury CzechInvest. Součástí práce bude i zhodnocení aktuálního stavu ve společnosti formou analýzy SWOT, PEST či McKinseyho modelu 7S. Na závěr bude celý proces realizace projektu zhodnocen na základě vypracované studie.

Výstupem práce bude nástin žádosti o dotaci z operačního programu Podnikání a inovace a podrobný postup podání samotné žádosti.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato kapitola se zabývá vymezením hlavních teoretických poznatků z oblasti Evropské unie a evropských fondů. Jsou zde popsány možnosti čerpání finančních zdrojů z fondů EU a vymezena kritéria pro přijetí těchto prostředků. Druhá část teoretických východisek se věnuje projektovému managementu a postupu zpracování studie proveditelnosti.

### **2.1 Evropská unie**

Jedním ze základních důvodů vzniku Evropské unie byla vize, že evropské národy budou společně žít v míru, spolupráci a prosperitě. Struktura Evropského společenství se často připodobňuje k antickému chrámu. Jako každá stavba, která má přetrvat do budoucích věků, i Evropská unie potřebuje pevné základy – společné hodnoty a cíle. Z nich vyrůstají tři pilíře, představující jednotlivé politiky Unie. Jejich svorníkem, střešou, pod níž se odehrává život ve společném evropském domě, jsou instituce EU. (23)

Evropská unie vykazuje jako integrační celek zásadní rozdíly oproti mezinárodním organizacím, proto je EU specifickou organizací, jež stojí v jistém smyslu nad členskými státy, které na ni přenesly některé své svrchované pravomoci.

Hlavním cílem Evropské unie je vytvoření společného trhu a hospodářské a měnové unie, podpora rozvoje a růstu hospodářství, zaměstnanosti, konkurenceschopnosti a zlepšování kvality životního prostředí a životní úrovně. K dosažení těchto cílů slouží čtyři základní svobody vnitřního trhu: volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu, a dále společné politiky Evropské unie například v oblastech hospodářské soutěže, společné vnější obchodní politiky a zemědělství. (41)

#### ***Vznik Evropské unie***

Po druhé světové válce uzavřelo šest západoevropských států Pařížskou smlouvu, která založila Evropské společenství uhlí a oceli (Montánní unie, ESUO). Tato dohoda vstoupila v platnost v roce 1952. Právě uhlí a ocel byly v té době považovány za hlavní strategické suroviny. Základem této smlouvy byl tzv. Schumanův plán. (43)

Tyto státy pak uzavřely v roce 1957 Římské smlouvy, kterými vzniklo Evropské hospodářské společenství a Evropské společenství pro atomovou energii. Protože se koncepce nadstátního řízení osvědčila v rámci činnosti Evropského společenství uhlí a oceli, byl stejný model zvolen i pro práci v nově vzniklých organizacích.

V roce 1967 se po sloučení těchto tří společenství začalo mluvit o Evropských společenstvích. V 70. letech, v době ropné krize, se Evropské společenství poprvé rozšiřují. K Německu, Francii, Itálii, Belgii, Lucembursku a Nizozemí se v roce 1973 přidala Velká Británie, Irsko a Dánsko. Desátým členem je od roku 1981 Řecko a k 1. lednu 1986 přistoupilo také Španělsko a Portugalsko.

Jednotný evropský akt, jehož východiskem byla Bílá kniha Komise specifikující přibližně tři sta opatření směřujících k zajištění jednotného vnitřního trhu, znamenal změnu strategie a přístupu k harmonizaci práva. Ve stejné době, ačkoliv odlišnou formou, a to prostřednictvím mezinárodní smlouvy, se Francie, Německo, Belgie, Nizozemí a Lucembursko rozhodli řešit otázku fyzického uvolnění pohybu zboží a služeb. V roce 1985 tak byla přijata Schengenská dohoda o postupném odstraňování kontrol na společných hranicích.

V roce 1990 byla podepsána Schengenská prováděcí úmluva, která vstoupila v platnost v roce 1995. Tyto dvě dohody a jejich další prováděcí předpisy jsou souhrnně označovány za Schengenské *acquis*. Tímto byl vytvořen Schengenský prostor, ve kterém se zboží a osoby mohou pohybovat v zásadě bez omezení. (16)

Maastrichtská smlouva oficiálně zavedla pojem Evropská unie pro zastřešení tří Společenství bez založení její právní subjektivity a zavedla tři pilíře EU. První pilíř zahrnoval otázky komunitární, mající v zásadě vztah ke třem Společenstvím. Druhý pilíř představoval společnou zahraniční a bezpečnostní politiku a třetí policejní a justiční spolupráci. Druhý a třetí pilíř byly nekomunitární, což znamenalo, že komunitární orgány v těchto oblastech nemohly přijímat sekundární právo. Maastrichtskou smlouvou byla nastavena nová procedura přijímání předpisů a spolurozhodování. Tato smlouva rovněž zavedla nové politiky a institut občanství EU. Přinesla také změnu do fungování EHS, když došlo k vypuštění slova hospodářská. (17)

V následujících letech bylo se vstupem nových zemí do Evropské unie čím dál jasnější, že instituce a procedury v EU by měly být reformovány. Struktura institucí byla vytvořena pouze pro šest členů a pod váhou patnácti členských států už přestávala vyhovovat. Přibrání dalších pěti až deseti států by jistě vedlo k jejímu kolapsu.

Z toho důvodu zahájili lídři EU v letech 1996 – 97 mezivládní konferenci, jejímž úkolem bylo napsat novou smlouvu. Výsledkem se stala Amsterodamská smlouva. I když původní ambice ohledně Amsterodamské smlouvy byly vysoké, mezivládní konference selhala a nedosáhla dohody o reformě hlavních institucí. Byla tedy nutná nová reforma.

Po dlouhých přípravách na mezivládní konferenci 2000 se evropští lídři sešli v prosinci 2000 ve francouzském městě Nice, aby dokončili novou smlouvu, která měla přizpůsobit instituce EU blížícímu se rozšíření. Dohoda z Nice ovšem rovněž nebyla úspěšná. Klíčové záležitosti, které zůstaly otevřené z předchozího summitu v Amsterdamu – velikost a složení Komise, zvětšení kvalifikované většiny při hlasování v Radě ministrů a reforma pravidel hlasování Rady nebyly dohodou z Nice vyřešeny. (1)

Všechny předchozí smlouvy měla nahradit Smlouva o Ústavě pro Evropu. Ta počítala s nahrazením Evropského společenství Evropskou unií, jež by měla právní subjektivitu. Smlouva o Ústavě pro Evropu měla státoprávní charakter: počítala se zavedením termínů blízkých vnitrostátnímu právu (zákony, rámcové zákony) a vytvořením funkcí typických pro stát (prezident). Smlouva byla však odmítnuta referendy ve Francii a Nizozemí. (16)

Následně byla tedy připravena nová smlouva. Lisabonská smlouva byla uzavřena suverénními státy, které si zachovávají svoji suverenitu, ale zároveň zřizují společenství, na které jsou některé kompetence těchto států přeneseny. Unie v určitých oblastech přijímá opatření většinou hlasů, tedy proti vůli některého člena. Tato opatření jsou ale pro něj závazná, takže jde zcela jednoznačně o omezení suverenity státu. (13)

Podpisem Lisabonské smlouvy dne 13. prosince 2007 uzavřeli vedoucí představitelé EU několikaletý proces vyjednávání o institucionálních otázkách. Lisabonská smlouva novelizuje stávající zakládající smlouvy s cílem poskytnout rozšířenému společenství odpovídající právní rámec a nástroje, které mu umožní efektivně fungovat i v současném globalizovaném světě. Hlavním cílem Lisabonské smlouvy je učinit z Evropské unie demokratičtější a transparentnější organizaci, která bude zároveň působit efektivněji, bude podporovat práva a hodnoty zajišťující svobodu, solidaritu a bezpečnost a posilovat svou roli ve světové politice. Evropská unie také touto smlouvou získá právní subjektivitu. (33)

Evropská unie se snaží o rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj všech svých členských států a jejich regionů prostřednictvím politiky soudržnosti. Hlavním cílem politiky soudržnosti je, aby se zmírnily rozdíly v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi Evropské unie a zároveň se zvyšovala schopnost EU jako celku čelit výzvám 21. století. Současně je kladen vysoký důraz na vytváření otevřené, flexibilní a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti.

Tomuto úsilí se souhrnně říká evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), či krátce kohezní politika (koheze znamená soudržnost). Evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti patří k nejvýznamnějším evropským agendám a Evropská unie na ni vynakládá více než jednu třetinu svého společného rozpočtu. (13)

## **2.2 Politiky EU**

Orgány Evropské unie se nemohou rozhodovat jen na základě svého uvážení. Evropská unie působí pouze v oblastech, které vymezuje Smlouva. Tyto oblasti jsou nazývány Politiky EU. Zásadní oblastí jsou takzvané společné politiky. To jsou oblasti, ve kterých členské státy zcela zmocnily své pravomoci na orgány EU. Mezi společné politiky dnes patří společná obchodní politika, společná zemědělská politika, společná dopravní politika a pro státy, které jsou členy měnové unie i měnová politika.

Komunitární neboli koordinované politiky jsou oblasti, kde členské státy přenesly na orgány EU svou působnost pouze částečně. Mezi koordinované politiky patří zejména jednotný vnitřní trh, strukturální politika, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, energetická politika a podpora výzkumu a technologického rozvoje apod. (37)

### **2.2.1 Společná obchodní politika EU**

Společná obchodní politika je založena na celní unii. V primárním právu Evropské unie však není definována.

***Celní unie působí:***

- Dovnitř – představuje zákaz vývozních a dovozních cel a všech dávek s rovnocenným účinkem mezi členskými státy EU
- Navenek – obsahuje společný celní sazebník a společnou celní politiku ve vztahu ke třetím zemím

***Cílem Společné obchodní politiky je přispět ve společném zájmu k:***

- Harmonickému rozvoji světového obchodu
- Podstatnému odstranění omezení mezinárodního obchodu
- Snižování celních překážek

Společná obchodní politika přihlíží k pozitivnímu dopadu, který má zrušení cel mezi členskými státy. Členské státy Evropských společenství se dohodli, že budou postupně harmonizovat systém vývozu do třetích zemí a to tak, aby nebyla narušena soutěž mezi jednotlivými podniky Společenství. (3)

***Nástroje společné obchodní politiky:***

Evropské společenství používá v rámci Společné obchodní politiky klasické nástroje mezinárodní obchodní politiky. Tyto nástroje můžeme rozdělit podle povahy, resp. cíle použitého nástroje a podle subjektu přijímacího opatření.

***Podle povahy jde o:***

- Tarifní omezení (cla a dávky s rovnocenným účinkem)
- Kvantitativní omezení (kvóty a dávky s rovnocenným účinkem)

***Podle subjektu přijímacího opatření jde o:***

- Opatření autonomní: Přijaté opatření ze strany Evropské unie, které má dopad na třetí zemi: autonomní cla a dávky s rovnocenným účinkem, autonomní kvóty a dávky s rovnocenným účinkem, embargo.
- Opatření smluvní – Vyplývající ze společného smluvního aktu, na kterém se dohodly zainteresované strany. Jedná se především o smluvní cla a kvóty, obchodní dohody, dohody o importu atd. (3)



### 2.2.2 Společná zemědělská politika EU

Jednu z nejdůležitějších agend Evropské unie představuje Společná zemědělská politika (SZP). SZP podporuje v současné době zemědělskou produkci, rozvoj venkova a od sedmdesátých let také rybolov. Zemědělská půda a pastviny tvoří v současnosti takřka 47 % rozlohy celé EU. Pracuje na nich ale pouze 8,6 % obyvatel Evropské unie a vytvářejí dohromady 4 % HDP EU. I přesto zůstává EU hlavním světovým vývozcem zemědělských produktů (přibližně 17 % světového obchodu). Z EU se vyváží především výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Evropská unie je ale zároveň také čistým dovozcem a představuje téměř 20 % světového obchodu.

Zemědělský sektor je pro Unii mimořádně důležitý. Tento fakt dokládá výše finančních prostředků z rozpočtu EU určených na Společnou zemědělskou politiku. Na agrární sektor připadá pro aktuální období 2007 – 2013 bezmála 43 % finančních prostředků Unie. V minulosti byl ale tento podíl mnohem vyšší, například v roce 1985 tvořily výdaje na zemědělský sektor téměř 75 % rozpočtu. Česká republika dosáhne stoprocentní úrovně příspěvků určených na přímé platby až v roce 2013. Ke svému financování využívá SZP Evropský zemědělský záruční fond a Evropský fond pro rozvoj venkova. (38)

#### ***Lisabonská smlouva stanovuje základní cíle SZP do pěti bodů:***

- Zvýšit produktivitu zemědělství formou podpory technického pokroku a zajišťováním rozvoje zemědělské výroby
- Zabezpečit odpovídající životní úroveň zemědělského obyvatelstva, a to zejména zvýšením příjmů osob zaměstnaných v zemědělství
- Stabilizovat trhy
- Zajistit plynulé zásobování
- Zajistit spotřebitelům dodávky za přijatelné ceny

V současnosti se hojně diskutuje o budoucí podobě Společné zemědělské politiky po roce 2013. Pro většinu států zůstává zemědělská produkce strategickým sektorem, zejména vzhledem k tomu, že se v budoucnu očekává zdvojnásobení světové poptávky po potravinách. Další obhajují modernizaci této politiky a snahu o zvýšení konkurenceschopnosti na globálním trhu. Čistí plátcí (VB, Švédsko, Dánsko,

Nizozemsko) jsou zastánci snižování výdajů do prvního pilíře, zatímco čistí příjemci jsou pro zachování současného poměru.

V zájmu České republiky je, aby Společná zemědělská politika byla pro příští programovací období zachována jako společná politika a aby docházelo ke zvýšení její funkčnosti a efektivity. Důkazem efektivnosti SZP musí být konkurenceschopná zemědělská produkce. Ta musí být podpořena odpovídající cenovou stabilitou a platbami, které budou vyrovnávat zvýšené kvalitativní požadavky na potraviny vyžadované Evropskou unií.

Podle názoru České republiky by měla SZP přispívat k vyšší tržní orientaci a konkurenceschopnosti evropského zemědělství. Dále by tato politika měla vést ke stabilizaci tržních výkyvů a motivovat k diverzifikaci činností producentů a k činnostem s vyšší přidanou hodnotou. (38)

### **2.2.3 Společná dopravní politika EU**

Hlavním cílem dopravní politiky Evropské unie je konkurenceschopná, bezpečná a zároveň šetrná doprava k životnímu prostředí, která zajistí mobilitu obyvatel plně v souladu s revidovanou Lisabonskou smlouvou.

Dopravní odvětví odpovídá asi 7 % evropského HDP a asi 5 % zaměstnanosti v Evropské unii. Doprava je velmi důležitým průmyslovým odvětvím a zásadním způsobem přispívá k fungování evropského hospodářství. Dá se předpokládat, že v blízké budoucnosti dojde k jejím prudkému rozvoji. (25)

Důležitost společné dopravní politiky zdůraznily členské státy již v Římských smlouvách, ve kterých byla této oblasti věnována samostatná hlava. Dopravní politika je jednou z prvních společných politik Společenství. Její prioritou bylo v první fázi vytvoření společného dopravního trhu, respektive zajištění volného pohybu služeb a otevření dopravních trhů. Tohoto cíle bylo dosaženo. Pouze u železniční dopravy byl jednotný trh vytvořen jen z části.

U otevírání dopravních trhů je důležité vytvoření spravedlivých podmínek hospodářské soutěže v rámci jednotlivých druhů dopravy stejně jako mezi nimi. Z tohoto důvodu nabývá na významu harmonizace vnitrostátních právních a správních předpisů, včetně rámcových podmínek v technické, sociální a daňové oblasti. (21)

Zdárné dokončení evropského vnitřního trhu, zrušení vnitřních hranic a snížení cen cestovního vedlo k nepřetržitému růstu v dopravě. Za posledních 30 let se přeprava zboží a osob více než zdvojnásobila. Toto odvětví je ekonomicky velice úspěšné, ale jeho dynamický rozvoj kontrastuje s rostoucími sociálními a ekologickými dopady.

Tento model se pohybuje mezi dvěma různými skupinami cílů. Na jedné straně je důležité zajistit levnou a efektivní mobilitu osob a zboží, která je hlavním prvkem konkurenceschopného vnitřního trhu Evropské unie a základem volného pohybu osob. Na druhé straně se jedná o schopnost vyrovnat se s větším provozem a snižovat jeho následky, jako jsou dopravní nehody, onemocnění dýchacích cest, hluk, znečištění ovzduší či dopravní zácpy.

V případě, že má tento model fungovat, je třeba určitým způsobem řešit otázky ideální účinnosti systému dopravy, její bezpečnosti a organizace, snižování spotřeby energie a negativní dopady na životní prostředí. Základní prvky tohoto modelu tvoří zvyšování konkurenceschopnosti takových druhů dopravy, které jsou šetrné k životnímu prostředí, budování integrovaných dopravních sítí, které využívají dvou nebo více druhů dopravy a vytváření rovných podmínek hospodářské soutěže mezi různými způsoby dopravy tím, že se budou spravedlivým způsobem započítávat externí náklady, které vytvářejí jednotlivé způsoby dopravy. (21)

#### **2.2.4 Měnová politika EU**

Poslední fází integrace měnových politik i celého integračního procesu v Evropě je vytvoření hospodářské a měnové unie. Hospodářská a měnová unie představuje nejvyšší stupeň ekonomické integrace založený na vnitřním trhu. V rámci hospodářské a měnové unie státy koordinují své hospodářské a fiskální politiky (země, které splňují podmínky pro přijetí jednotné měny, mají jednotnou měnovou politiku). Tento proces je zpravidla nazýván evropská měnová unie, případně pouze měnová unie.

V současném evropském modelu lze měnovou unii vymezit existencí jednotné měny (euro) a jednotnou centrální bankou (Evropská centrální banka). Evropská centrální banka je odpovědná za provádění jednotné měnové politiky.

Aby mohl být členský stát zapojen do třetí etapy hospodářské a měnové unie, musí splnit tzv. kritéria konvergence. Tato kritéria musí být plněna udržitelným, a ne pouze bodovým způsobem. (34)

***Kritéria pro vstup zemí do evropské měnové unie:***

- 1. Kritérium cenové stability** - členský stát musí dlouhodobě vykazovat udržitelnou cenovou stabilitu a průměrnou míru inflace sledovanou během jednoho roku před šetřením, která nesmí překročit o více než 1,5 % míry inflace těch - nejvýše tří - členských států, které dosáhly nejlepších výsledků v oblasti cenové stability.
- 2. Kritérium dlouhodobých úrokových sazeb** - v průběhu jednoho roku před šetřením nesmí průměrná dlouhodobá nominální úroková sazba členského státu překročit o více než 2% úrokovou sazbu těch - nejvýše tří - členských států, které dosáhly nejlepších výsledků v oblasti cenové stability.
- 3. Kritérium dlouhodobé udržitelnosti veřejných financí** - veřejný deficit představuje poměr plánovaného nebo skutečného schodku veřejných financí k hrubému domácímu produktu (HDP) v tržních cenách a nesmí překročit 3 %, hrubý veřejný dluh představuje poměr veřejného vládního dluhu v tržních cenách k HPD a nesmí překročit 60 %.
- 4. Kritérium stability měnového kurzu a účasti v ERM (mechanismus směnných kurzů)** – každý členský stát musí dodržovat rozpětí, která jsou stanovena mechanismem směnných kurzů Evropského měnového systému, bez značného napětí během alespoň dvou posledních let před šetřením. Zejména v tomto období nesmí devalvovat bilaterální směnný kurz domácí měny vůči měně kteréhokoliv jiného členského státu (po zavedení eura vůči euru) z vlastní iniciativy. (34)

## **2.3 Evropské fondy**

Fondy Evropské unie představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Jejich prostřednictvím se rozdělují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony.

Evropská unie disponuje třemi hlavními fondy, které spadají do kategorie strukturálních fondů:

- Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)
- Evropský sociální fond (ESF)
- Fond soudržnosti (FS) (28)

### **2.3.1 Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**

Jeho posláním je vyrovnat regionální rozdílnosti ve Společenství a podporovat stabilní a udržitelný rozvoj. ERDF byl založen v roce 1975, aby poskytoval finanční podporu programům regionálního rozvoje zaměřeným na nejvíc znevýhodněné regiony. Dodnes je objemem finančních prostředků největším strukturálním fondem. Jeho cílem je pomoci snížit socio-ekonomickou nerovnováhu mezi regiony zemí Evropské unie. Jeho hlavním cílem je prosazovat hospodářskou a sociální soudržnost v Evropské unii snižováním rozdílů mezi regiony nebo sociálními skupinami. Jeho zdroje se alokují do určitých znevýhodněných regionů. Konečným cílem pomoci Evropského fondu pro regionální rozvoj je vytvořit pracovní místa podporou konkurenceschopného a udržitelného rozvoje. (18)

#### ***ERDF financuje :***

- Investice pro tvorbu a zachování trvale udržitelných pracovních příležitostí
- Investice do rozvoje infrastruktury
- Rozvoj vnitřního potenciálu podporujících místní rozvoj a zaměstnanost a činnost malých a středních podniků
- Podpora služeb pro podniky
- Převod technologií
- Zkvalitnění přístupu podniků k financím
- Přímé podpory investic
- Vytváření infrastruktury pro místní rozvoj a rozvoj zaměstnanosti
- Podpora strukturám místních služeb pro vytvoření nových pracovních míst (pokud nejsou financovány z ESF) (8)

### 2.3.2 Evropský sociální fond (ESF)

Nejstarší ze strukturálních fondů je Evropský sociální fond (European Social Fund, ESF), který byl uveden již v Římské smlouvě o založení EHS. Tento fond slouží k podpoře aktivit na trhu práce, podporuje nejrozličnější projekty zaměřené na boj proti dlouhodobé nezaměstnanosti, rekvalifikace a rozvoj zaměstnanosti. V rámci tohoto fondu jsou takřka výlučně financovány tzv. „měkké“, neinvestiční projekty. (8)

#### *Cíle Evropského sociálního fondu*

- Pomoc nezaměstnaným při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při vstupu na trh práce
- Sociální začlenění lidí ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních metod organizace práce a podnikání
- Zkvalitnění přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi druhy diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce (24)

### 2.3.3 Fond soudržnosti (FS)

Fond soudržnosti je jeden z nástrojů politiky soudržnosti. Tento fond přispívá k naplňování cíle Konvergence. V praktické rovině je FS zdrojem pro financování operačních programů. Již od svého vzniku se však od strukturálních fondů odlišoval, a to jak způsobem určení územní způsobilosti, tak svým užším zaměřením. Fond soudržnosti je územně alokovan na úrovni členských zemí a poskytuje finanční příspěvky na projekty budování infrastruktury v oblasti životního prostředí a dopravy. Na rozdíl od strukturálních fondů neposkytoval spolufinancování programů, ale byl určen k přímému spolufinancování jasně definovaných projektů. Míra spolufinancování Evropské unie poskytována Fondem soudržnosti byla stanovena na 80 – 85% veřejných nebo ekvivalentních výdajů.

***Poskytování pomoci z Fondu soudržnosti je podmíněno dvěma faktory:***

- HND na obyvatele státu, měřený standardem kupní síly, nesmí překročit 90% průměru EU
- Členský stát musí realizovat program hospodářské konvergence

Uvedené podmínky musí plnit všechny přistoupivší státy. (8)

### **2.3.4 Operační programy**

Všechny členské země si dojednávají s Evropskou komisí operační programy (OP), které jsou zprostředkujícím mezistupněm mezi třemi hlavními evropskými fondy (ERDF, ESF, FS) a konkrétními příjemci finanční podpory v členských státech a regionech. Tyto operační programy představují strategické dokumenty jejichž prioritou jsou politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU a individuální zájmy členských států.

Česká republika má na současné programové období k dispozici 26 operačních programů. Osm z nich je zaměřeno tematicky (např. na dopravu, vědu a vzdělávání, zaměstnanost, životní prostředí) a sedm z nich zeměpisně (na Středočeský kraj, Střední Moravu, Moravskoslezsko atd.) Ostatní OP umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci nebo zajišťují technické, administrativní a výzkumné zázemí realizace politiky soudržnosti. (28)

## **2.4 Projektový management**

Zabezpečení realizace jedinečných, neopakovatelných, časově a i zdrojově limitovaných procesů, které vedou k dosažení předem stanovených cílů je označováno jako projektový management. Jedná se o nauku, která se zabývá procesem plánování, tvorby, koordinování a kontrolování realizace procesů.

### 2.4.1 Projekt

Význam slova projekt se v projektové praxi ustálil ve smyslu námět, návrh, plán a komplexní vyřešení zamýšleného úkolu i vypracování jeho náležitostí včetně grafického znázornění. (výkresů).

Toto pojetí směřovalo k závěru, že jde o komplexní dokumentaci, která slouží k posouzení technickoekonomické úrovně a efektivnosti návrhu objektu i k jeho realizaci. V současnosti se vychází z anglosaského pojetí slova „project“ jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Nejde tedy jen o výsledek – projektovou dokumentaci, ale o tvůrčí proces.

Jedná se tedy o cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.

***Projekt má následující charakteristické znaky:***

- Sleduje konkrétní cíl
- Definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle
- Určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru
- Vymezuje jeho začátek a konec

Projekt je vždy jedinečný (provádí se pouze jednou, jde o něco, co se dříve nedělalo), musí být neopakovatelný, dočasný (má začátek i konec) a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí jiný tým projektantů.

Projekty mohou být velmi různorodé. Jako příklad lze uvést vybavení prodejny, přemístění kanceláří, zavedení změny v organizaci firmy, instalace nového počítačového systému, vývoj nového výrobku, zavedení nové výroby apod. (12)

Projektem je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci. Tato definice obsahuje tři hlavní charakteristiky – tři základny projektového managementu, které představují prostor, v němž se podle vytyčených cílů vytváří určitá nová hodnota – produkt projektu definovaný jako výstup nebo výsledek projektu.



***Tyto tři hlavní charakteristiky jsou:***

- Čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu
- Dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány
- Náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení

Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze. K tomu, aby tento předpoklad byl naplněn, slouží plán projektu, podle něhož je sled prací koordinován, se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakolik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů.

Každý projekt je vždy řízen tzv. trojimperativem projektu. Tento trojimperativ je znázorněn na obrázku č. 1.

**Obrázek 1: Trojimperativ projektu**



*Zdroj: (45)*

Za ideálních podmínek by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké. V reálném světě však na projekt působí vlivy vyvolávající změny a rizikové situace, které jsou často příčinou výkyvů systému z jeho rovnovážného stavu. (14)

#### **2.4.2 Klasifikace investičních projektů**

Projekty lze klasifikovat podle různých hledisek. Mezi základní třídící hlediska patří vztah k rozvoji podniku, věcná náplň, míra závislosti projektů, forma realizace, charakter peněžních toků a velikost.

## **Vztah k rozvoji podniku**

*Podle tohoto hlediska lze rozlišovat projekty:*

- Rozvojové – orientované na expanzi
- Obnovy – může jít buď o obnovu výrobního zařízení nebo jeho výměně
- Mandatorní – dosažení souladu s existujícími zákony a předpisy

## **Věcná náplň projektů**

*Podle věcné náplně je možné rozlišovat projekty:*

- Projekty zaměřené na nové produkty a technologie
- Projekty zaměřené na výzkum a vývoj nových výrobků a technologií
- Projekty zaměřené na inovaci informačních systémů, resp. zavedení informačních technologií

## **Míra závislosti projektů**

*Podle toho, do jaké míry jsou projekty vzájemně závislé lze rozlišovat:*

- Vzájemně se vylučující projekty
- Plně závislé projekty
- Komplementární projekty
- Ekonomicky závislé projekty
- Statisticky závislé projekty

## **Forma realizace projektu**

*Podle tohoto hlediska lze rozlišovat projekty realizované formou*

- Investiční výstavby – jde o projekty orientované na rozšíření výrobní kapacity, kapacity služeb, zavedení nových výrobků apod.
- Akvizice – jde o projekty koupě již existující firmy

## **Charakter peněžních toků**

*Podle charakteru peněžních toků rozlišujeme projekty:*

- Se standardními peněžními toky – jde o projekty se záporným peněžním tokem v období výstavby a kladným peněžním tokem v období provozu
- S nestandardními peněžními toky – tyto projekty střídají během svého života častěji znaménka peněžního toku

## **Velikost projektu**

- Klasifikačním hlediskem je obvykle velikost investičních nákladů potřebných na realizaci projektů. Podle výše těchto nákladů lze rozlišovat velké projekty, projekty středního rozsahu a malé projekty. (6)

### **2.4.3 Životní cyklus projektu**

Přirozeným rámcem pro zkoumání vazeb a procesů pro oblast projektového managementu je životní cyklus projektu (Project Life Cycle – PLC). Životní cyklus projektu definuje začátek a konec projektu a všech jeho fází. Podoba definice životního cyklu se liší podle různých odvětví, ale i v rámci stejného odvětví bývá pro různé organizace a podniky odlišná. Příkladem pro odlišné formy životního cyklu projektu mohou být projekty pro vojenský, farmaceutický a softwarový průmysl.

#### ***Fáze projektu:***

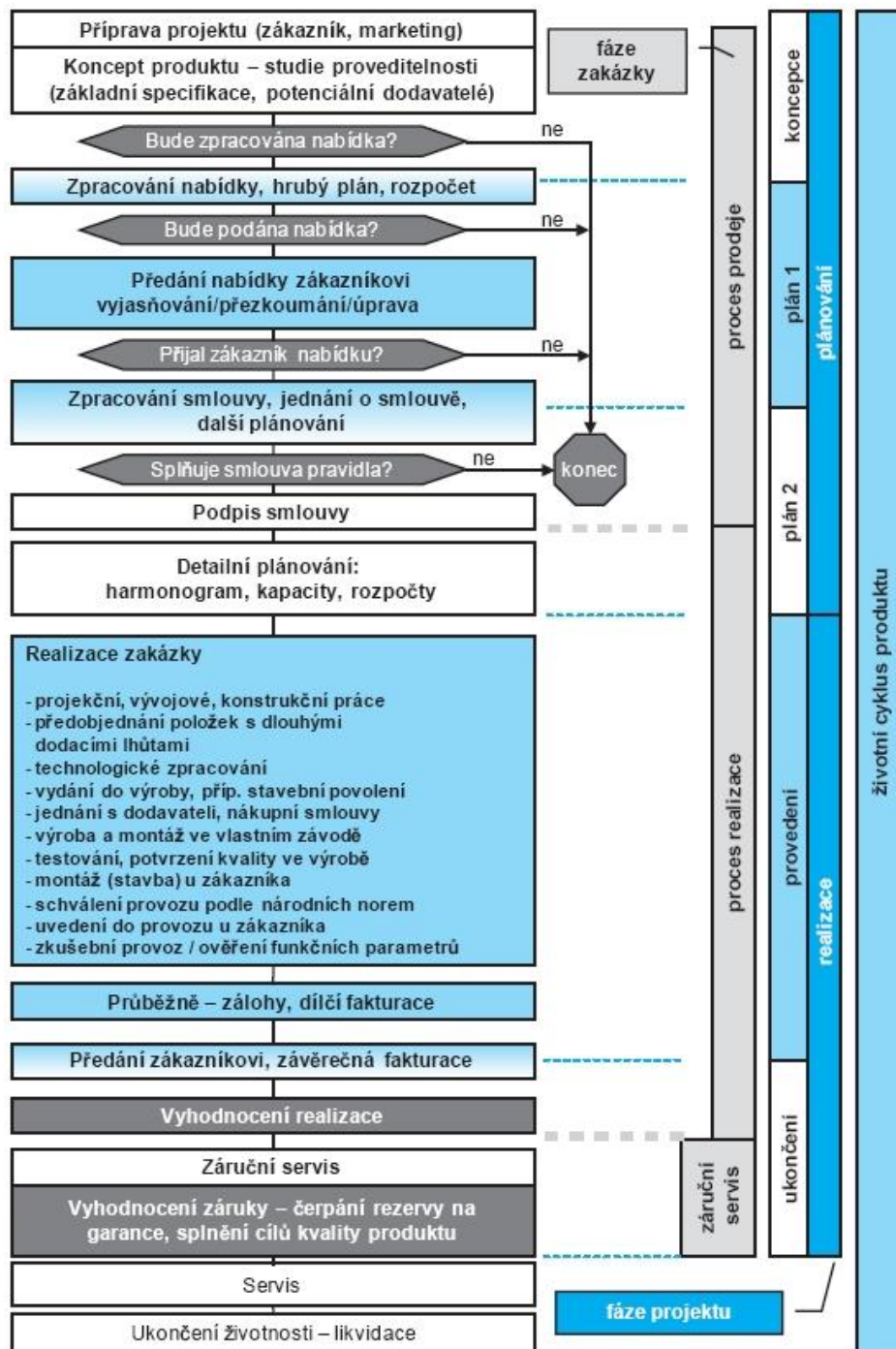
- Koncepce
- Proveditelnost
- Předběžné plánování
- Detailní plánování
- Provedení
- Testování a předání do provozu (7)

Při managementu projektů se v jednotlivých částech projektu mění často i přístup k rizikům, v závislosti na tom, kolik informací je již o projektu k dispozici a do jaké míry se pokročilo v provádění projektu.

Význam jednotlivých fází projektu spočívá v tom, že umožňují kvalitnější kontrolu nad samotným průběhem projektu a po skončení fáze je možné další pokračování projektu přehodnotit. Použití fází umožní také sledovat hlavní ukazatele projektu a finanční vyjádření rizika. Fáze na sebe vždy musí navazovat a úspěšné uzavření jedné fáze je obvykle potřebné pro zahájení další fáze. Fáze se mohou i překrývat, musí se však definovat vzájemné návaznosti.

Životní cyklus projektu probíhá ve čtyřech fázích: koncepcce, plánování, provedení a ukončení a respektuje reálný průběh projektu v podniku. Na schématu č. 1 lze vidět vztah fází zakázky, projektu a životního cyklu produktu. (7)

**Schéma 1: Vztah fází zakázky, projektu a životního cyklu produktu**



Zdroj: (7)

#### 2.4.4 Vlastnosti projektu

Každý projekt je realizován pouze jednou. V následující podkapitole jsou definovány základní vlastnosti projektu.

##### *Projekt má následující charakteristické vlastnosti:*

- Cíl – produkt nebo služba a jejich funkčnost či parametry
- Kvalita s jakou mají být jednotlivé cíle realizovány
- Zdroje za pomoci kterých bude cíl naplněn
- Čas ve kterém je třeba odevzdat hotový produkt či službu
- Náklady – tj. rozpočet, který se bude čerpat
- Rizika pro přípravu různých postupů a jak se těmto rizikům vyhnout
- Omezení, která projekt budou ovlivňovat

##### *Cíl a kvalita*

Pro dodavatele je nejhorší variantou nedostatečně definovaný cíl - tj. produkt, který má dodat zadaný včetně metrik, které musí splnit při akceptačních testech (např. počet transakcí zpracovaných za sekundu, objem přenesených dat za jednotku času, čas odezvy aplikace, maximální počet tolerovaných chyb apod.) Samozřejmostí by měla být kvalitní dokumentace.

Pokud v závěru projektu dodaný produkt nevyhovuje, je už příliš pozdě začít přepracovávat nebo doplňovat funkce (mimo drobných úprav, které jsou často naopak obvyklé). Dodavatel pak nemá jinou ochranu než dokument - smlouvu, ve které se zavazuje co a v jaké kvalitě dodá a za jakou cenu. Zároveň by dodavatel neměl přistoupit na smlouvu, která toto jednoznačně nevymezuje, protože pokud naplní pouze nepřesné a špatné zadání a zadavatel nebude spokojen, riskuje svou pověst. (19)

##### *Čas a náklady*

V podstatě stejným způsobem je možné nahlížet na dodržení času dodávky a na náklady. Jejich dodržení sice není vždy pravidlem, ale může být ošetřeno ve smlouvě, která může dodavatele v případě překročení času dodávky stanovit penalizaci, případně dopředu počítat s tolerancí pro navýšení nákladů. S tím souvisí image dodavatele, která může být poškozena v případě výrazného překročení jednoho z těchto parametrů. (19)

### ***Omezení a rizika***

Poslední, ale neméně důležitá jsou omezení a rizika. Již ve fázi plánování by mělo být posouzeno, co projekt ovlivní (např. kurz koruny), co projekt omezuje (např. výrobní zařízení či hardware) a co může projekt ohrozit. Při analýze rizik je třeba vyhodnotit míru pravděpodobnosti a velikost dopadu na projekt, pokud k události dojde a naplánovat pro takový případ další postup. Přitom platí, že riziko které nastává s pravděpodobností 100%, je omezení.

Tato pravidla (s malými odchylkami) platí i při interních projektech tj. uvnitř firmy - kdy dodavatelem je například vlastní oddělení vývoje. Ačkoliv zde probíhá financování projektu jiným způsobem, neúspěšný projekt je pro každou firmu zbytečná zátěž, která se v konečném důsledku zákonitě projeví na její pozici mezi konkurencí.

Na druhé straně existuje řada projektů, které ušetřily spoustu peněz právě tím, že byly včas zastaveny (ideálně ještě ve fázi analýzy a plánování) pokud bylo například zjištěno, že:

- Náklady na realizaci převýší jejich následný přínos
- Zadání není technicky realizovatelné
- Zadání je nesmyslné
- Produkt/služba již není potřeba (změna na trhu)

Stále ale existuje řada projektů, které zbytečně promrhaly spousty peněz a následně byly buď pozdě zastaveny a nebo přinesly ve výsledku špatný či nefunkční produkt, jehož využití nepřineslo požadované výsledky. (19)

#### **2.4.5 Management**

Slovo management bylo převzato z angličtiny. Znamená vedení, správu, řízení a v češtině se používá ve všech významech. Proces řízení neboli management se zabývá koordinací zdrojů za účelem dosažení stanoveného cíle. (12)

### ***Teorie řízení člení management na čtyři hlavní manažerské činnosti:***

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrolování

### ***V běžném řízení firmy se manažeři zabývají:***

- Při plánování plánem odbytu, výroby, zásobování, investic, plánem práce, výzkumu a vývoje, plánem finančním
- Při organizování použitím vhodné organizační struktury (resp. její změnou) a zdokonalováním organizačních směrnic
- Při vedení lidí je na základě jejich potřeb motivují k co nejlepší práci pro firmu a využívají k tomu různé stimuly (ohodnocení, odměny, pochvaly, povýšení)
- Při kontrole získávají manažeři informace o plnění plánovaných cílů a zjišťují odchylky za účelem zjednání nápravy, k tomu využívají účetnictví, operativní evidenci, výslednou kalkulaci a ekonomickou statistiku

Na práci na projektech se podílí řada specialistů různé kvalifikace. Tito vybraní lidé tvoří projektový tým, v jehož čele je manažer projektu. Ten je vybrán vrcholovým managementem podniku a jeho úkolem je být vedoucím, plánovačem, organizátorem, koordinátorem práce v týmu, kontrolorem a vyjednávačem v jedné osobě. Musí být zkušeným projektantem, který práce v týmu řídí, ale sám je nevykonává. Pokud se takový člověk ve vlastním podniku nevyskytuje, je nutné ho vyhledat v některé projektové či poradenské firmě a navázat s ním smluvní vztah. (12)

### ***Management lze rozdělit do tří úrovní:***

**Liniový management** – manažerská úroveň první linie (first – line manager) odpovídá přímo za konečný výstup. Názvy těchto pracovníků mají rozličné podoby: vedoucí kontroly, vedoucí oddělení, dílovedoucí aj. Jejich hlavním úkolem je finální implementace operativních plánů v podobě pravidel, předpisů, postupů pro dosažení vysoké účinnosti výrobního postupu ať už technickou poradou nebo motivací

pracovníků. Časový horizont této úrovně je krátkodobý s důrazem na důsledné plnění každodenních cílů.

**Middle management** – tato střední manažerská úroveň odpovídá za podnikatelské jednotky, laboratoře vývoje a kontrolu kvality. Middle management odpovídá za implementaci strategií ve střednědobém intervalu. Manažeři zabezpečují dobré mezilidské vztahy, podporují a vedou odpovídající týmy. Tato úroveň představuje hnací sílu změn v organizaci.

**Top management** – nejvyšší úroveň odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn. že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie. Rozměr rozhodování je vždy dlouhodobý, s ohledem na změny okolí i vnitřních faktorů podniku. (4)

#### **2.4.6 Studie proveditelnosti projektu**

Studie proveditelnosti musí obsahovat co nejkomplexnější popis projektu. Z tohoto důvodu je logicky jedním z hlavních informačních zdrojů pro hodnocení projektu, ať již je struktura kritérií jakákoliv.

#### **1) PLÁNOVÁNÍ**

Plánování řeší, co nebo čeho chce podnik dosáhnout a určení způsobů, jak toho dosáhnout (způsob, strategie). Plánování je popis toho, co chceme, aby se stalo, ne toho, co se stane. Zahrnuje mimo vlastní plánování rovněž předvídání.

##### ***Druhy plánů z hlediska časového horizontu:***

- Dlouhodobé - časový horizont 5 a více let
- Střednědobé - časový horizont 1 - 5 let
- Krátkodobé - časový horizont do 1 roku



***Druhy plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:***

**Strategické** – představují výchozí rozhodování o firmě jako celku, mají rámcový dlouhodobý charakter, vyžadují komplexní přístup, jsou tvořeny TOP managementem. Zahrnují odpovědi na základní otázky:

- 1) Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
- 2) Jakých cílů chceme dosáhnout?
- 3) Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli zvolených cílů?

**Taktické** - rozhodování probíhá na úrovni organizačních jednotek, taktické cíle navazují na cíle strategické, dochází k jejich konkretizaci, jsou tvořeny středním managementem.

**Operativní** - rozhodování je vztaženo přímo k procesům, tyto cíle navazují na cíle taktické, jsou tvořeny nejnižším stupněm managementu.

Obsahem každého plánu je soustava cílů, kterých má být v daném období dosaženo a zdroje (personál, finance, strojní vybavení), které jsou pro dosažení daných cílů potřebné. Každé úrovni managementu a plánu odpovídají příslušné cíle: strategickým plánům strategické (obecné) cíle, taktickým plánům tvořeným středním managementem cíle útvarů a operativním cíle jednotlivých pracovišť. (15)

***Postup tvorby plánů (strategických) lze shrnout do následujících kroků:***

- Uvědomení si příležitosti - analýza vnějších podmínek podniku, poslání podniku
- Stanovení strategických cílů
- Zvažování plánovacích předpokladů - analýza slabých a silných stránek podniku
- Návrhy alternativ podnikatelských strategií
- Zhodnocení alternativ z hlediska požadovaných cílů
- Výběr alternativy, která bude dále prosazována
- Zpracování a sladění dílčích podpůrných plánů, např. nákupu
- Zařízení (investiční), výrobní, marketingový a další
- Sestavení rozpočtů
- Rozpracování strategických plánů do plánů taktických a operativních (15)

## **a) SLEPT analýza**

SLEPT analýza představuje prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle následujících faktorů:

- Social – sociální hledisko
- Legal – právní a legislativní hledisko
- Economic – ekonomické hledisko
- Policy – politické hledisko
- Technology – technické hledisko (9)

Prostřednictvím SLEPT analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se zkoumané prostředí bude či může do budoucna vyvíjet a jaké změny v okolí můžeme v budoucnu předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST pouze s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění. Název PEST vznikl z prvních písmen čtyř oblastí vnějšího prostředí:

- Politické a legislativní
- Ekonomické
- Sociální a kulturní
- Technologické

***SLEPT analýza zkoumá podle jednotlivých faktorů následující skutečnosti:***

### **Sociální faktory:**

- Demografické aspekty jako např.: velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení či etnické rozložení
- Makroekonomické charakteristiky trhu práce - rozdělení příjmů, míra zaměstnanosti či nezaměstnanosti

- Sociálně-kulturní charakteristiky jako např.: životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika
- Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.: dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence vzdělávacích zařízení schopných poskytnout potřebné vzdělání

#### **Legislativní faktory:**

- Funkčnost a existence podstatných zákonných norem jako např.: obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...), právní úprava pracovních podmínek
- Neúplná legislativa
- Další faktory jako např.: funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva

#### **Ekonomické faktory:**

- Prvotní hodnocení makroekonomické situace: míra inflace, úroková míra, obchodní deficit či přebytek, deficit či přebytek rozpočtu, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu
- Přístup k finančním zdrojům jako např.: náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů
- Daňové faktory jako např.: výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení

#### **Politické faktory:**

- Hodnocení politické stability jako např.: forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci
- Politicko-ekonomické faktory jako např.: postavení vůči soukromým a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči soukromému sektoru
- Hodnocení vnějších vztahů jako např.: zahraniční konflikty či regionální nestabilita
- Politický vliv různých skupin

### **Technologické faktory:**

- Podpora vlády v oblasti výzkumu
- Výše výdajů na výzkum
- Nové vynálezy a objevy
- Rychlost realizace nových technologií
- Rychlost morálního zastarání
- Nové technologické aktivity (39)

### **b) Model „7S“ firmy McKinsey**

Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili v sedmdesátých letech 20. století „model 7S“, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny, byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván „7S“ podle toho, že je v něm zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S: (10)

- **Struktura**

Tento faktor počítá s přesným popisem organizační struktury firmy.

- **Strategie**

V rámci tohoto bodu byste se měli zaměřit na prostředí, v jakém vaše firma působí.

- **Systémy**

Jde především o analýzu systémů řízení, logistických procesů a přenosu informací.

- **Spolupracovníci**

Tento faktor zohledňuje schopnosti zaměstnanců a personální politiku firmy.

➤ **Schopnosti**

Tento faktor se týká určitých charakteristických dovedností, znalostí, výrobních postupů, know-how. Jde také o to, jak dokáže díky těmto schopnostem naplnit deklarovanou strategii. Zde je třeba zaměřit se na služby, inovace, marketing, postavení na trhu, solidnost a zázemí firmy.

➤ **Styl**

Tento faktor zohledňuje způsob, jakým spolu vzájemně zacházejí nadřízení a podřízení, zaměřuje se na formalizaci postupů, disciplínu, rychlost a důraz, shovívavost k chybám, tlak ze strany nadřízených, na kolegiálnost a další charakteristiky.

➤ **Sdílené hodnoty a cíle**

Jde o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a které podnik formuluje ve svém poslání. Jinými slovy se jedná o vizi společnosti, ať už jde o morální, duchovní a sociální obsah tohoto poslání. Vize je součástí širšího konceptu firemní kultury, firemních cílů a hodnot, se kterými by se měli zaměstnanci ztotožňovat. (26)

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů (viz. schéma č. 2), aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně propojeny a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení všech ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. A proto se v modelu „7S“ jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory. (10)

Schéma 2: Model „7S“ firmy McKinsey



*Zdroj: (44)*

### c) Ganttovy diagramy

V průběhu první světové války představil Henry L. Gantt techniku diagramů, které velmi jednoduše a názorně ukazují sled úkolů a jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla organizovány v posloupnosti shora dolů, zatímco časová osa je rozvinuta na horizontální linii.

Tyto diagramy jsou dnes velmi často používány – jsou jednoduché, dají se velmi snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory a pro jejich pochopení není potřeba žádné zvláštní kvalifikace. Tyto diagramy ve své původní podobě však mají několik slabín:

- Neukazují závislosti mezi úkoly
- Změna v délce nebo začátku jednoho úkolu se nepromítne do zbývajících částí harmonogramu (14)

V současnosti se Ganttovy diagramy stále častěji využívají jako přehledný nástroj pro komunikaci, jednání a diskusi v softwarových nástrojích. Jsou zdokonaleny o možnosti znázornění kritické cesty a slouží pro porovnávání odchylek skutečného stavu projektu oproti plánu.

### ***Výhody Ganttových diagramů:***

- Jsou často používány pro svou přehlednost
- Ukazují hlavní činnosti projektu, jejich hierarchii a jak následují za sebou
- Znázorňují trvání každé činnosti s uvedením jejich předpokládaného konce
- Ukazují trvání celého projektu

### ***Nevýhody:***

- Neukazují, jak jsou na sobě úkoly závislé
- Při případných změnách úkolu se tyto změny nepromítnou ve zbývajících částech harmonogramu (14)

### **d) Brainstorming – metoda generování nápadů**

Brainstorming vychází ze dvou základních principů. Prvním z nich je princip dodatečného posouzení nápadů. Dodatečné posouzení nápadů umožňuje soustředit se na tvořivé myšlení při generování nápadů a potlačit při tomto procesu hodnocení. Nápady jsou posuzovány až po vygenerování všech nápadů. Druhým principem je zásada, že kvantita plodí kvalitu. Tím je myšleno, že čím více je vygenerováno nápadů, tím je větší možnost nalezení vhodného řešení. (5)

Metoda brainstormingu povzbuzuje tvořivost a bývá často používána v přípravné fázi projektu k hledání nejrůznějších problémů. Tato metoda se doporučuje v začátcích projektu, aby bylo dosaženo synergického efektu. Cílem brainstormingu je generování co největšího množství nápadů, s nimiž se pak dále pracuje. Důraz je nejdříve kladen spíše na jejich kvantitu než kvalitu. Tato metoda je určena ke generování námětů. Není určen k diskusi analýze námětů, jakmile jsou tyto zaznamenány. Z toho důvodu je většinou potřeba, aby po brainstormingovém sezení následovalo další jednání, které sebrané náměty roztřídí a podrobí analýze.

### ***Výhody Brainstormingu:***

- Povzbuzuje tvořivé myšlení
- Vylučuje kritiku, tím dovoluje předložit každou myšlenku, která jednotlivé členy skupiny napadne

- Umožňuje vymyslet větší množství nápadů v relativně krátkém čase

***Nevýhody:***

- Pokud není zdatná osoba vedoucí brainstorming, nemusí skupina dojít k souladu
- Někteří členové skupiny se mohou nechat ovlivnit nápady ostatních členů
- Řeší jednoduché problémy (2)

**e) Matice SWOT**

Velmi jednoduchou a účinnou pomůcku při přípravě projektu představuje tzv. SWOT analýza. Jedná se o metodiku strategického plánování, která nám může efektivně napomoci zejména v počáteční fázi projektové přípravy.

SWOT je akronym, který spojuje počáteční písmena čtyř anglických výrazů, tedy čtyř faktorů – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a rizika (Threats). Kvalitní zpracování SWOT analýzy může do značné míry ovlivnit výsledky a úspěch námi připravovaných projektů. Díky zevrubné předběžné identifikaci všech těchto dimenzí může daný projekt uspokojit stanovené potřeby a dosáhnout požadovaného účinku. Do tabulky SWOT třídíme informace, které jsme získali během analýzy, a jimi se potom řídíme při dalším plánování projektu.

Analýza se soustředí na dvě širší kategorie – vnitřní a vnější faktory, které se obě ještě dále dělí na svůj pozitivní a negativní aspekt. Definice všech čtyř analyzovaných aspektů projektu se musí doplňovat a vykazovat použití stejných, jednotných a přísných logických postupů. Je proto nezbytné, aby byly spojovací linie mezi jednotlivými dimenzemi viditelné a pochopitelné. SWOT analýza nám poskytuje dobrý základ pro přijetí vhodné strategie realizace našich projektů. (11)



**Obrázek 2: Matice SWOT**

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<b>S</b> SILNÉ STRÁNKY strengths	<b>W</b> SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI opportunities	<b>T</b> HROZBY threats

*Zdroj: (42)*

### ***Vnitřní faktory***

Za vnitřní faktory můžeme označit všechny situace projektu, které v dané chvíli existují. Nalézají se v daném sektoru ve chvíli, kdy začínáme projekt připravovat.

Vnitřní faktory se rozlišují na dva druhy, a to na silné a slabé stránky. Pozitivní rysy v regionu či oblasti, které mohou mít svůj význam při promýšlení projektu, se označují termínem silné stránky. Ty mohou být lidského, přírodního či technického původu. Zahrnují lidské a přírodní zdroje, kvalitu průmyslu, infrastrukturu v regionu, úroveň vzdělanosti obyvatel, umístění oblasti, její možnosti atd.

Slabé stránky představují naopak nedostatky. Tyto faktory fungují špatně nebo nefungují vůbec. Dále to mohou být prvky, které by mohly fungovat lépe. V podstatě jde o stejný typ věcí, které uvádíme u silných stránek, s tím rozdílem, že jde o negativní rysy těchto témat. (11)

### ***Vnější faktory***

Z vnitřních faktorů vyplývají faktory vnější, kterými jsou příležitosti a hrozby. Tyto faktory se vztahují k potenciálům a rizikům budoucích projektů, se kterými je třeba počítat při plánování projektu.

Příležitosti shrnují možnosti, které jsou využitelné k tomu, abychom překonali slabé stránky a rozvíjeli rozpoznané silné stránky. Mohou reagovat na technologický rozvoj či rozvoj lidského potenciálu, ekonomický růst, změny v oblasti životního prostředí, struktury trhu nebo úpravy vládních politik.

Na rozdíl od příležitostí jsou hrozby všechny takové faktory, které omezují naše příležitosti k růstu či zabraňují změnám. Vzhledem k jejich existenci je těžší, resp. méně pravděpodobné, že se nám podaří dosáhnout požadovaného rozvoje oblasti či sektoru.

Existuje mnoho druhů překážek. Může to být například nedostatek finančních zdrojů, různé okolnosti, které předurčují, zda projekt vůbec může být realizován, popř. dokončen nebo faktory, které se mohou objevit v průběhu implementace projektu. (11)

## **2) ORGANIZOVÁNÍ**

Jeho posláním je soustředit a uspořádat síly a prostředky tak, aby s jejich pomocí bylo dosaženo stanovených cílů. Organizování se zabývá dělbou práce a vzájemnými vztahy mezi podnikovými složkami a jejich prvky. Organizovat řízení znamená určit rozsah, specializaci a strukturu veškerých složek řízení. Organizování dále určuje postup sběru, přenosu a zpracování informací, vydávání příkazů a kontroly jejich plnění.

U podniků, které již existují se jedná o přizpůsobení organizace novým podmínkám v souladu s plněním podnikových cílů. Pro zabezpečení žádoucího plnění funkcí podniku, jeho složek a prvků, je třeba vytvářet, resp. udržovat organizační strukturu podniku s relativně dlouhodobou platností, vybavit podnik pracovními silami, strojním zařízením a uspořádat jeho složky tak, aby byly schopny samostatně plnit své funkce. (15)

## **3) OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ**

Operativní řízení představuje fázi řízení, která následuje po plánování a organizování, jakmile je připraven organizační systém a především potřebná úroveň organizovanosti.

Operativní řízení zahrnuje širší řídicí spektrum než regulování, se kterým bývá někdy ztotožňováno. Vedle určitých regulačních činností, směřujících k dodržování časových a prostorových proporcí mezi jednotlivými pracovními operacemi, k zabezpečení správného technologického postupu ve výrobním procesu, uplatnění motivujících principů, zabezpečujících u pracovníků respektování plánovaných úkolů

atd., se uplatňují v operativním řízení některé širší prvky řízení zejména v těchto případech: (15)

- Při vymezení určitých parametrů, norem průběhu určitého procesu, při zpracování, hodnocení a výběru optimální varianty krátkodobých plánů, např. operativního plánu výroby určitého vnitropodnikového útvaru apod.
- Při vzniku určitých potíží, krizové situaci, kterou plán nepředvídal a regulační působení není schopno samo tuto situaci zvládnout; v takovém případě je potřebné vykonat bezprostřední, okamžité rozhodnutí, opatření a operativní zásah za účelem překonání vzniklé poruchy.

V této fázi řízení dochází k prolínání prvků operativního řízení a regulace, do které lze zahrnout i kontrolu jako předpoklad eliminování, kompenzování poruch a vyrovnavání odchylek reálného chování výkonného systému od stanovené normy, plánovaného úkolu. Stejně jako kontrola (základní funkce řízení), tak i regulace (průběžná funkce řízení) představují relativně samostatné funkce řízení. (15)

#### **4) KONTROLOVÁNÍ**

Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení. Umožňuje získávání informací o stavu a pohybu jevů, které jsou předmětem řízení. Podstatou kontrolování je srovnávání očekávaného a skutečného stavu.

Kontrola se prolíná všemi ostatními funkcemi řízení a setkáme se s ní ve všech oblastech podniku. Kontrolní činnost by měl provádět každý manažer.

##### ***Účel kontroly je:***

- Ověřit si, jaký je skutečný stav
- Dosáhnout jistoty, že plán je úspěšně realizován
- Stanovit včas odchylky mezi záměry (úkoly) a jejich realizací
- Stanovit příčiny odchylek
- Vyvození závěrů (změna plánu, odstranění odchylek) atd.

### ***Fáze kontrolního procesu***

- Stanovení cíle kontroly
- Stanovení standardů
- Sběr informací
- Roztřídění a analýza informací
- Zhodnocení informací
- Stanovení a zavedení nápravných opatření (v případě zjištění odchylek)
- Realizace nápravných opatření
- Kontrola po realizaci nápravných opatření (15)

### ***Existují kontroly podle:***

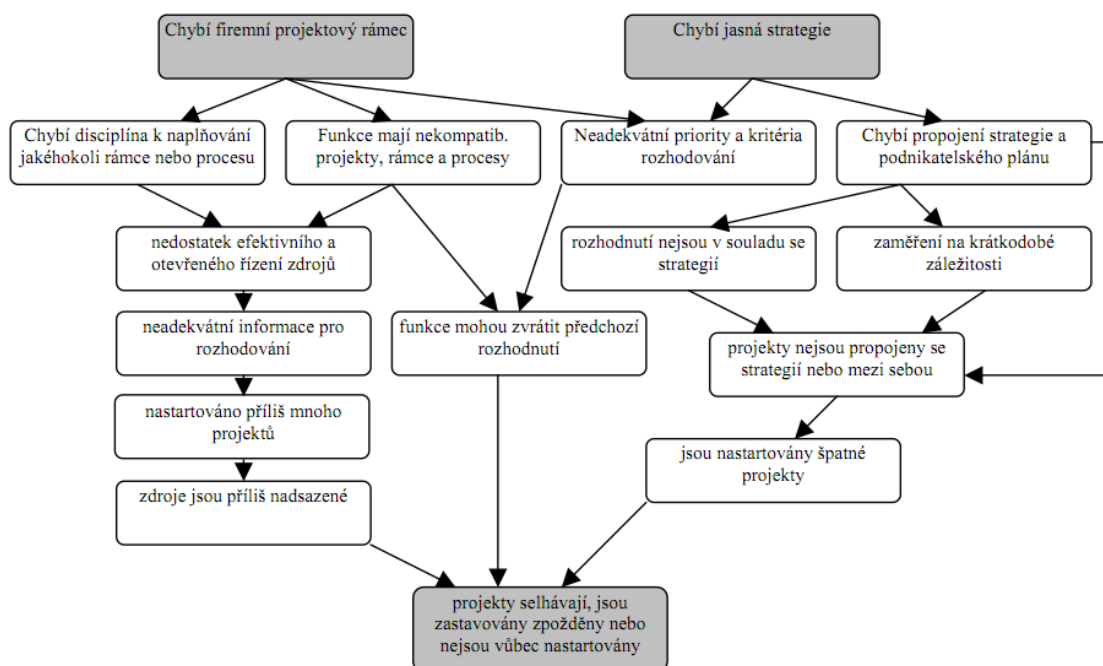
- Vykonavatele - interní (vykonává je pracovník daného podniku), externí (vykonává je pracovník externí organizace)
- Úrovně řízení podniku – jde o kontrolu na vrcholové úrovni, resp. na nižších úrovních řízení
- Časového rytmu - pravidelná, nepravidelná, periodická, jednorázová
- Způsobu kontroly z hlediska subjektu a objektu kontroly – přímá (fyzická), nepřímá (hlášení, záznam), kombinovaná
- Rozsahu – komplexní nebo dílčí
- Etapy činnosti kontrolovaného objektu – vstupní, průběžná či výstupní
- Odborného, funkčního zaměření - zaměření na finanční nebo fyzické hodnoty (15)

### ***Mezi nejčastější příčiny neúspěchu projektu patří***

- Změna rozsahu projektu v důsledku jeho špatného počátečního vymezení
- Rozdílné očekávání výstupů z projektu
- Nedostatečný rozpočet
- Změna rozsahu projektu v důsledku následných vnějších změn
- Nedostatečné řízení projektu / nejasná organizační struktura

*V následujícím schématu jsou znázorněny příčiny možných neúspěchů projektu:*

**Schéma 3: Příčiny neúspěchu projektu**



*Zdroj: (45)*

#### 2.4.7 Osnova studie proveditelnosti

##### ➤ Titulní stránka a úvod

Identifikace dokumentu, název zpracovávaného projektu, identifikace zadavatele a zpracovatele (pokud se nejedná o stejné osoby), kontaktní údaje.

##### ➤ Výchozí stav, zdůvodnění realizace projektu a analýza jeho potřebnosti

Zahrnuje stručný popis současné situace (problémy a nedostatky), kterou má projekt řešit, poptávku po realizaci projektu, analýzu a definici přínosu projektu, jmenuje cílové skupiny, na které bude mít projekt vliv.

##### ➤ Popis projektu a jeho aktivit

Obsahuje charakteristiku hlavních aktivit projektu a jeho etap. Jsou zde zodpovězeny základní otázky, jaký je smysl a zaměření projektu, jaké služby budou díky projektu poskytovány a jaký problém řeší, kdo je investorem (resp. vlastníkem či

provozovatelem) projektu, jaká je velikost projektu a jaká je jeho lokalizace, jakými etapami projekt prochází a čím jsou tyto etapy specifické.

➤ **Management projektu a projektový tým**

Charakterizuje způsob řízení projektu z hlediska lidských zdrojů. Zahrnuje popis a seznam pracovníků zapojených do projektu, jejich zapojení (specializaci) a pozici v projektu.

➤ **Technické a technologické řešení projektu**

Shrnuje všechny podstatné technické a technologické aspekty projektu, jako je zvolená technologie, technické parametry jednotlivých zařízení, výhody a nevýhody těchto předpokládaných řešení, vyplývající technická rizika, nezbytné energetické a materiálové toky, údaje o životnostech jednotlivých zařízení, potřebné údržbě a nákladnosti oprav, změny v provozní náročnosti vlivem opotřebení apod.

➤ **Způsob zajištění projektu**

Kritéria výběru určité varianty, popis a zdůvodnění těchto kritérií, vyhodnocení variant po organizační, procesní i technologické stránce, stručný popis nejvhodnější varianty a stručné zdůvodnění výběru konkrétní varianty.

➤ **Zajištění investičního majetku**

Vymezení struktury dlouhodobého majetku, určení výše investičních nákladů, problematika servisních podmínek a případného znovupořízení apod.

➤ **Harmonogram realizace projektu včetně rozpočtového harmonogramu**

Jedná se o časový plán jednotlivých činností a fází projektu, který musí být zpracován do podoby harmonogramu. Často se používají tzv. Ganttovy diagramy. Z harmonogramu musí být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí (pokud končí), které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají.

➤ **Finanční a ekonomická analýza**

- 1) Finanční plán investiční etapy - plán průběhu investičních a provozních nákladů a výnosů

- 2) Finanční plán provozní etapy - plán průběhu investičních a provozních nákladů a výnosů
- 3) Hodnocení finanční a ekonomické analýzy

➤ **Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu**

Udržitelnost projektu je doba, po kterou musí příjemce podpory udržet výstupy projektu. K tomu se příjemce zavazuje ve smlouvě o financování. Efekty projektu musí příjemce udržet většinou po dobu pěti let ode dne ukončení realizace projektu.

➤ **Analýza a řízení rizik**

Jedná se o vymezení největších zdrojů rizika v projektu. Popis možných následků při realizaci rizika. Odhad pravděpodobnosti realizace rizik prostřednictvím historických dat nebo ze simulačních modelů, ohodnocení rizik na základě jejich následků a pravděpodobnosti jejich realizace a návrh opatření.

➤ **Vliv projektu na životní prostředí a rovné příležitosti**

➤ **Zhodnocení projektu na základě výsledků studie**

Zahrnuje popis podstatných závěrů, které vyplývají ze zpracované studie proveditelnosti. V této části musí být stručně shrnuto zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost z hlediska všech prvků studie proveditelnosti a výsledky analýzy rizik.

➤ **Upozornění a doporučení**

Upozornění a doporučení zpracovatele studie proveditelnosti, popis a zdůvodnění změn zadání či řešení v průběhu tvorby studie proveditelnosti.

➤ **Použité zdroje**

Zdroje použité ve zpracované studii proveditelnosti. (35)

### 3. Analýza problému a současné situace

Do roku 2013 jsou ve strukturálních fondech EU připraveny desítky miliard korun, které mohou čerpat všechny tuzemské firmy a instituce. Tyto finanční prostředky jsou určeny především úspěšným a prosperujícím podnikům, kterým jde o rozvoj a inovace. Dotační programy jsou u podnikatelů velmi oblíbené. Úspěšně však mohou pouze kvalitní projekty, prostřednictvím kterých podnikatelé o dotace žádají.

Především je důležité vzít na vědomí, že samotné čerpání dotace z evropských fondů je velká investice z hlediska času i vynaložené energie.

Zpracování všech podkladů, které je nutné předkládat spolu s žádostí o dotaci vyžaduje často značné odborné i administrativní síly. Důležitou informací pro všechny zájemce o dotace z Evropských fondů je, že u naprosté většiny tuzemských operačních programů je dotace proplácena zpětně, až po ukončení celého projektu nebo po uzavření jeho dílčích etap. Nejprve je tedy třeba zajistit si vlastní předfinancování schváleného projektu.

Nejen samotný postup získání dotace, ale i její udržení je velmi náročné. Důležité je zmínit např. to, že každý žadatel se musí řídit zvláštními požadavky pro provádění výběrových řízení při výběru dodavatelů. Nezbytné je také předložit s projektem majetkové poměry ve společnosti. Zájemce o dotaci musí počítat i s pravidelným monitoringem o průběhu projektu, a to jak z věcného, tak i technického a finančního hlediska. (30)

Bohužel často i kvalitní projekt pohoří. Zájemci se při vyplňování žádosti dopouštějí školáckých chyb, které je pak z programu vyřadí.

#### ***Jako nejčastější chyby se v žádostech objevují:***

- Finanční plán je podhodnocený nebo naopak nadhodnocený
- Popis samotného projektu je příliš obecný a není v souladu s vyhlášeným programem
- V projektu chybí některé povinné přílohy k žádosti o dotaci nebo přílohy vykazují formální chyby
- Potřebnost projektu je nedostatečně doložena např. analýza trhu, očekávaná poptávka po výstupech projektu
- Dostatečně není popsána zvolená technologie nebo udržitelnost projektu



- Realizační tým a kompetence jednotlivých členů projektového týmu nejsou dostatečně popsány
- Nejasný časový harmonogram celého projektu i jeho záměr nebo je nesoulad mezi údaji v žádosti
- Špatná marketingová studie, například popis komunikace s cílovými skupinami
- Nekvalitní či nedostatečné ekonomické analýzy projektu, nedostatečný je komentář vypočtených výsledků a tabulek
- Projekt podává nepodložená fakta, statistické údaje, parametry strojů apod. (22)

V této diplomové práci se budu zabývat projektem, financovaným z evropských dotací. Pro zpracování jsem si vybral společnost DSD – Dostál, a. s. Tato firma nemá zatím zkušenost s čerpáním dotací z EU, proto zpracuji podrobnou studii proveditelnosti a popíšu jakým způsobem by měla společnost postupovat pro získání finančních prostředků na vybraný projekt.

Společnost DSD – Dostál, a. s. mi dala k dispozici interní podnikové dokumenty, které jsem použil jako zdroj pro zpracování této diplomové práce.

### 3.1 Představení společnosti DSD – Dostál, a. s.

V této kapitole bude podrobně představena společnost DSD – Dostál, a. s. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku, vedeným Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 1724.

#### 3.1.1 Profil společnosti

Tabulka 1: Základní informace o společnosti

Obchodní jméno	DSD – Dostál, a. s.
Sídlo společnosti	Dřevohostice 38, PSČ 751 14
Předmět podnikání	Kovoobráběčství, zámečnictví, inženýrská činnost v oblasti strojírenství, koupe zboží za účelem dalšího prodeje.
Počet zaměstnanců	42
Základní kapitál	6 608 000 Kč
Internetové stránky	www.dsd-dostal.cz

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Hlavním předmětem podnikání společnosti DSD-Dostál, a.s. je vývoj, projekce, konstrukce a také zakázková výroba manipulační a dopravní techniky, která se využívá zejména pro práci se sypkými materiály.

**Obrázek 3: Logo společnosti DSD – Dostál, a. s.**



*Zdroj: (29)*

### **3.1.2 Historie společnosti**

V roce 1936 byla založena dílna se zaměřením na drobné zámečnické práce, opravy hospodářských strojů a výrobu zařízení pro mechanizaci zemědělských usedlostí. V roce 1952 byla dílna převzata státem a do soukromého vlastnictví se dostala zpět až v roce 1991. Byla založena firma DSD-KOVO, s.r.o., která byla následně v roce 1998 přetransformována na akciovou společnost. Ve stejné právní formě funguje společnost DSD - DOSTÁL, a.s. dosud. (29)

### **3.1.3 Hlavní výrobní program**

Společnost DSD-Dostál, a.s. je výrobní a obchodní organizací, která působí jak v tuzemsku, tak i na zahraničních trzích. Základním předmětem podnikání je výroba zařízení pro cementárny. Jedná se především o:

**Obrázek 5: Čerčící zařízení**



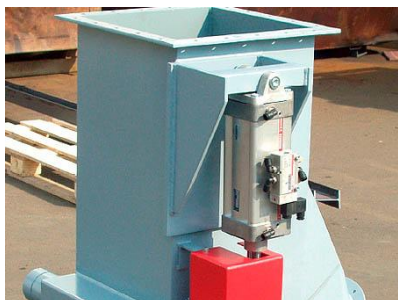
*Zdroj: (29)*

**Obrázek 4: Dopravník**



*Zdroj: (29)*

**Obrázek 7: Odlučovač**



*Zdroj: (29)*

**Obrázek 6: Ventilátor**



*Zdroj: (29)*

Společnost zajišťuje komplexní inženýrskou činnost v oblasti dodávek technologických celků pro úpravu a výrobu materiálů používajících se zejména ve stavebnictví, ale která jsou také vhodná i pro jiná průmyslová odvětví. Společnost disponuje kvalitním technickým zázemím. Ve dvou provozovnách (Přerov a Dřevohostice) je umístěno vybavení té technologické nejvyšší kvality, které zajišťuje vysoké kvalitativní parametry všech výrobků společnosti.

### **3.1.4 Současnost**

V současnosti společnost zaujímá významný podíl na obhospodařovaném trhu. Společnost se velkou měrou zaměřuje na vývoj nových produktů. Samotná produkce je zajišťována ve vlastní provozovně v Dřevohosticích. Výhodná poloha v areálu průmyslové zóny mezi firmami se zaměřením na strojírenskou výrobu od přesné speciální výroby po těžké provozy umožňuje kompletně pokrýt a uspokojit potřeby všech zákazníků.

**Obrázek 8: Společnost DSD – Dostál, a. s.**



*Zdroj: (29)*

## 3.2 Analýza PEST

Tabulka 2: Analýza PEST

Oblast vlivu	Popis vlivu	Příležitost						Hrozba					
		atraktivita			možnost úspěchu			nebezpečí			možnost výskytu		
		nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	nízké	střední	vysoké	malá	střední	velká
Politické	pomalost a impotence soudů								X			X	
	nárůst vlivu levicových stran								X				X
	snížení výdajů na státní zakázky									X		X	
	podpora zahraničních investic, dotace		X			X							
	měnová politika ČNB								X				X
	oddalování přijetí EURa								X			X	
	dotace energetických úspor		X			X							
	exekuční legislativa		X			X							
	zprísňující se ekologická legislativa EU	X			X				X			X	
	EU - politicky stabilní oblast			X		X							
Ekonomické	zastavení poklesu cen hutního materiálu a nárůst od roku 2010		X			X							
	růst cen spojovacího materiálu v příštích 6-ti měsících o 10-15%							X				X	
	vývoj HDP - pokles v roce 2009, následný meziroční růst (2010 na 0,2%) až na 6% v roce 2012		X			X							
	dotace do roku 2017 (TIP, rozvoj, potenciál)			X		X							
	ztížené podmínky získání úvěru							X				X	
	úročení vkladu 1-2% (spoř. účty)		X				X						
	náklady peněz v ČSOB nízké		X				X						
	předpoklad zhoršení platební morálky								X			X	
	zastavení investic v cementárnách								X				X
	osobní náklady stagnující		X			X							
	ceny energií stejné a vyšší							X					X
	propad průmyslu o cca 20-25%								X				X
	banky v ČR zdravé - dostatek hotovosti		X			X							
Sociální	růst nezaměstnanosti		X			X							
	pokles průmyslové a stavební produkce								X				X
	zachování výše minimální mzdy		X			X							
	stárnutí populace, růst imigrace							X				X	
	růst úrovně učebních oborů, aby odpovídaly požadavkům zaměstnavatelů v oboru (2012)		X			X							
	pokles volných míst ve strojírenství		X			X							
	nížší mzdové nároky			X		X							
	problémy se zadlužením domácností							X				X	
	dotace na zateplení		X			X							
	stagnace růstu mín. mzdy		X			X							
	nedostatek techniků obecně								X				X
	vzrůstající vliv odborů, nárůst aktivit							X				X	
Technologické	nové konstrukční materiály		X			X							
	snížování energetických vstupů							X					X
	zvyšování výkonných parametrů strojů								X				X
	rozšiřování informačních technologií			X		X							
	rozšiřování komunikačních technologií		X			X							
	nanotechnologie (studijní obor na VŠ)							X					X
	snížování hmotností strojů a zařízení							X				X	
	dotace na výzkum a vývoj			X			X						
	dostupnost výrobních prostředků vlivem krize			X		X							
	optimalizace životnosti stroje a dílů			X		X							
	standardizace							X				X	

Zdroj: (34)

### 3.3 Analýza interních faktorů (7S)

Struktura, strategie, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl, sdílené hodnoty a cíle. To je ve stručnosti model 7S. Zvládnutí jednotlivých faktorů často rozhoduje o tom, zdali bude firma úspěšná, či nikoliv.

Tabulka 3: Analýza interních faktorů (7S)

<b>Strategie</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nabízet vysoce kvalitní výrobky</li><li>➤ Implementace strategie CRM</li><li>➤ Zvýšení kvality komunikace se zákazníkem</li><li>➤ Udržení nízkých nákladů a vysoké kvality</li><li>➤ Zahraniční partneři</li></ul>
<b>Organizační struktura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Funkcionální organizační struktura</li><li>➤ Rodinný typ podniku</li><li>➤ Smazávání rozdílů nadřízenosti a podřízenosti</li></ul>
<b>Informační systém</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Existence jednoduchého informačního systému</li><li>➤ Připravovaná implementace nového IS vč. HW</li><li>➤ Rychlost a spolehlivost systému</li><li>➤ Nutné školení pro zaměstnance</li><li>➤ Zlepšení informačních toků v systému</li></ul>
<b>Styl řízení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Centralizovaný styl řízení</li><li>➤ Nutnost zrychlit proces řízení a rozhodování</li></ul>
<b>Spolupracovníci</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Spolupracovníci nejsou dostatečně aktivní</li><li>➤ Chybí motivační programy</li></ul>
<b>Sdílené hodnoty</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zaměstnanci mají zájem o podnik a jeho ekonomický růst</li><li>➤ Nutné definovat vizi společnosti</li><li>➤ Potenciál zaměstnanců je vyšší</li></ul>
<b>Schopnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Moderní technologické vybavení společnosti</li><li>➤ Zkušenosti zaměstnanci s dlouhou praxí</li><li>➤ Motivace zaměstnanců formou prémie</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.4 Matice SWOT společnosti DSD – Dostál, a. s.

Tato SWOT matice vystihuje silné stránky a příležitosti, které budou realizací projektu posíleny a naopak slabé stránky a hrozby, které projekt dopomůže eliminovat.

Tabulka 4: Matice SWOT společnosti DSD – Dostál, a. s.

<b>DSD – Dostál, a. s.</b>	
<b><i>SILNÉ STRÁNKY</i></b>	<b><i>SLABÉ STRÁNKY</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Znalosti, zkušenosti, tradice v oboru</li> <li>➤ Schopný management podniku</li> <li>➤ Vysoká odborná úroveň pracovníků</li> <li>➤ Vlastnictví certifikátu jakosti</li> <li>➤ Moderní technologické zázemí</li> <li>➤ Výroba na přání zákazníků</li> <li>➤ Vysoká konkurenceschopnost</li> <li>➤ Finanční zdraví společnosti</li> <li>➤ Realizace vlastního vývoje</li> <li>➤ Flexibilita výroby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neexistence komplexního IS</li> <li>➤ Vysoká provozní náročnost výroby</li> <li>➤ Nejsou zkušenosti s dodavateli</li> <li>➤ Špatná komunikace mezi odděleními</li> <li>➤ Nemožnost komunikace s mobilními pracovníky</li> <li>➤ Nízká kvalita vybavenosti IS</li> <li>➤ Čas zpracování nabídek</li> <li>➤ Platební schopnost odběratelů</li> <li>➤ Silný vliv vývoje kurzu EUR</li> </ul>
<b><i>PŘÍLEŽITOSTI</i></b>	<b><i>HROZBY</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vstup na nové zahraniční trhy</li> <li>➤ Posílení pozice na trzích</li> <li>➤ Posílení konkurenceschopnosti</li> <li>➤ Navýšení tržního podílu v ČR</li> <li>➤ Pružná reakce na požadavky zákazníků</li> <li>➤ Osobní vazby na dodavatele vyšších technologických celků</li> <li>➤ Dostupnost kvalifikovaných pracovních sil</li> <li>➤ Dlouhodobá spolupráce s projekčními organizacemi</li> <li>➤ Zajištění kurzu EUR</li> <li>➤ Vznik volné výrobní kapacity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neplánovaný výrazný růst cen vstupních surovin</li> <li>➤ Krize u odběratelů (zastavení investic)</li> <li>➤ Konflikt s hlavními odběrateli vstup silného konkurenta na trh</li> <li>➤ Ztráta tržního podílu</li> <li>➤ Zvýšení aktivity konkurence</li> <li>➤ Likvidita odběratelů</li> <li>➤ Ztráta významného odběratele</li> <li>➤ Neplánované komplikace s IS/ICT</li> <li>➤ Nedostatečné využití IS/ICT</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.5 Operační program Podnikání a inovace



Společnost DSD - Dostál, a. s. se rozhodla požádat o svůj první projekt financovaný převážně z evropských peněz přes operační program Podnikání a inovace. Operační program Podnikání a inovace je hlavním dokumentem Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Na základě tohoto operačního programu je České republice poskytována finanční podpora podnikatelům, a to nejen ze zdrojů státního rozpočtu, ale i z prostředků Evropské unie. Konkrétně z Evropského fondu pro regionální rozvoj, zaměřeného na podporu rozvoje a strukturálních změn regionů.

Hlavním cílem tohoto programu je zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a služeb a rozvoj podnikání, udržení přitažlivosti České republiky pro investory, podpora inovací, stimulace poptávky, podpora podnikatelského ducha apod.

K dosažení hlavního cíle budou finanční prostředky v rámci operačního programu koncentrovány na vymezené prioritní osy, které charakterizují jednotlivé specifické cíle tak, aby se na hospodářském růstu České republiky v budoucnosti podílely všechny regiony a byly rovněž potlačeny tendence sociálního vyčleňování určitých skupin obyvatelstva.

Specifických cílů je dosahováno pomocí podpory určitých oblastí v rámci speciálně vytvořených programů podpory. Pomocí těchto programů se realizuje konkrétní podpora podnikatelských subjektů. (20)

#### 3.5.1 Dotační program ICT v podnicích

Moderní podnikání nemůže bez moderní techniky fungovat. Prostřednictvím programu ICT v podnicích mají malé a střední podniky nejnovější informační a komunikační technologie na dosah ruky. Tento program pomáhá prostřednictvím dotací získat finanční prostředky na rozšíření nebo zavedení informačních a komunikačních technologií (hardware, software) v malých a středních podnicích. Dotace pomůže podnikateli zefektivnit např. vnitřní chod nebo vnější vztahy podniku. V následující tabulce jsou znázorněny nejdůležitější informace pro žadatele. (27)



**Tabulka 5: Základní charakteristika programu ICT v podnicích**

<b>Kdo může žádat (příjemci podpory)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ malý a střední podnik, který má uzavřena 2 po sobě jdoucí zdaňovací období</li> <li>➤ projekt musí být realizován na území ČR</li> </ul>
<b>Kolik lze získat na jeden projekt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dotace ve výši 0,35 – 20 mil. Kč</li> </ul>
<b>Na co lze získat podporu (podporované aktivity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování vnitřní efektivity podniků</li> <li>➤ zavádění a rozšiřování informačních systémů pro zvyšování efektivity dodavatelsko-odběratelských vztahů</li> <li>➤ rozvoj a zdokonalování technické infrastruktury</li> <li>➤ zavádění a rozšiřování informačních systémů při vývoji nových nebo inovaci stávajících výrobků a technologií</li> <li>➤ zavádění a rozšiřování outsourcingu informačních systémů</li> </ul>
<b>Jaké výdaje je možné podpořit (způsobilé výdaje)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ hmotný majetek a jeho technické zhodnocení - hardware, sítě a ostatní stroje a zařízení</li> <li>➤ nehmotný majetek: software, licence, práva duševního vlastnictví (patenty, know-how)</li> <li>➤ služby poradců, expertů, externě zajišťované služby a pronájem hardware, software a ostatních strojů a zařízení, náklady na publicitu spojenou s projektem, vybrané provozní náklady</li> </ul>

*Zdroj: (27)*

### 3.5.2 Žádost o poskytnutí dotace přes program ICT v podnicích

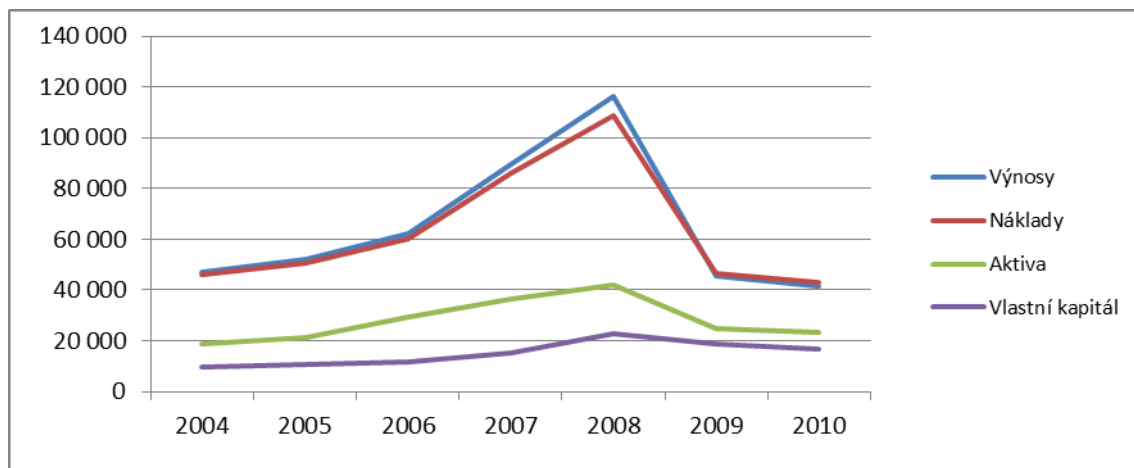
Společnost DSD – Dostál, a. s. neměla až do roku 2009 v podstatě žádnou zkušenost s čerpáním evropských dotací. Po získání informací o programu Podnikání a inovace se vedení společnosti rozhodlo využít možnosti získání finančních prostředků na další rozvoj a podala žádost u Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest o dotaci na implementaci nového informačního systému.



Nepříznivá finanční situace ve společnosti způsobená především probíhající finanční krizí zapříčinila stopnutí projektu na dobu neurčitou.

V grafu je uvedeno porovnání základních ukazatelů výnosů, aktiv, nákladů a kapitálu za období od roku 2004 – 2010.

**Graf 1: Vývoj základních absolutních ukazatelů společnosti DSD – Dostál, a. s.**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu je patrné, jak výrazně se v roce 2009, tedy v období finanční krize, snížily sledované ukazatele společnosti oproti předcházejícím letům. Výnosy společnosti klesly v roce 2009 oproti roku 2008 o 71 192 000 Kč, resp. o 74 998 000 Kč v roce 2010.

Z tohoto důvodu si společnost nemohla dovolit finanční spoluúčast na projektu Implementace nového informačního systému do společnosti. V roce 2011 se celková situace firmy začíná postupně zlepšovat. Mým záměrem je tedy podpořit původní plán společnosti a v letošním roce získat v dotačním programu ICT v podnicích potřebnou sumu na realizaci projektu.

## **4. Vlastní návrhy řešení**

V této části práce se budu věnovat samotnému projektu zavedení nového informačního systému do společnosti. Součástí kapitoly bude specifikace parametrů projektovaného řešení IS, postup při žádosti o dotaci z programu ICT v podnicích a způsob financování investic. Žadatelem projektu bude společnost DSD – Dostál, a. s.

### **4.1 Studie proveditelnosti**

Účelem této studie proveditelnosti je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost investičního projektu „Pořízení nového IS,“ jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí. Studie proveditelnosti poskytuje analýzu a základní informace o míře realizovatelnosti daného projektu. Realizovatelnost posuzuje z hlediska technického, ekonomického a finančního. Posuzuje rovněž sociálně – ekonomické vlivy.

#### **4.1.1 Identifikace projektu**

Společnost DSD – Dostál, a. s. se rozhodla realizovat projekt, který nese název „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů.“ V této části práce zpracuji celý projekt, který bude později společnosti sloužit pro jeho samotnou realizaci.

Hlavním cílem tohoto projektu bude pořízení a implementace uceleného informačního systému a doprovodné hardwarové a softwarové infrastruktury, jenž bude komplexně řešit aktuální potřeby společnosti v informační oblasti. Tímto krokem společnost výrazně zvýší svou konkurenceschopnost na obhospodařovaných trzích. Realizace projektu usnadní zvládání současných i budoucích požadavků výroby, obchodu a administrativy, ale i celého fungování společnosti jako takové. Realizací projektu dojde k významnému rozšíření a zkvalitnění informačního zázemí celé společnosti DSD - Dostál, a. s., jelikož kvalitní informační systém je základním stavebním kamenem každého prosperujícího podniku. V neposlední řadě dojde také k úspoře zdrojů používaných ve výrobě, k výraznému zvýšení kvality výrobků a celkovému zefektivnění výrobního procesu.

#### **4.1.2 Předmět projektu**

***Předmětem projektu „Pořízení nového IS a ICT“ bude:***

- 1) Pořízení a implementace komplexního informačního systému
- 2) Pořízení a implementace doprovodné hardwarové infrastruktury k IS s vyžadovanými technickými parametry (databázový server, aplikační server, datové úložiště, backup server, gateway, záložní zdroje, skříňové rozvaděče pro servery, klimatizace serverovny
- 3) Pořízení počítačových sestav s potřebným softwarem a technickými parametry vhodnými pro zvládnutí obsluhy a práce s novým informačním systémem
- 4) ICT zařízení pro snímání kódu s informacemi o jednotlivých technologických operacích zejména při zahajování a ukončování práce daného výrobního procesu

Tento projekt musí být v souladu s programem ICT v podnicích. V tomto programu bude společnost DSD – Dostál, a. s. žádat o poskytnutí finanční dotace.

***Tento soulad je uveden v následujících bodech:***

- Růst konkurenceschopnosti podniku
- Hlavním předmětem projektu je implementace vnitropodnikového informačního systému. Požadovaná dotace z programu ICT v podnicích (60% - střední podnik) splňuje stanovenou minimální výši i procento ze způsobilých výdajů projektu
- Předmět podnikání žadatele i předmět projektu je z hlediska CZ NACE<sup>1</sup> podporováno a řadí se do sektoru zpracovatelského průmyslu
- Projekt bude realizován v období od 1. března 2012 do 30. listopadu 2012
- Projekt bude realizován v regionu se soustředěnou podporou státu - obci Dřevohostice (okres Písek)
- Předkladatel splňuje všechny podmínky stanovené pro žadatele o podporu
- Projekt neporušuje horizontální politiky EU a jejich základní principy, tj. rovné příležitosti mezi muži a ženami a udržitelný rozvoj

---

<sup>1</sup> Klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE)

- Žadatel není k datu podání žádosti příjemcem podpory na záchranu a restrukturalizaci podniků v obtížích
- Žadatel má jasně stanovenou koncepci svého budoucího rozvoje, stanovenou strategií rozvoje IS/ICT vybavení, je si vědom přínosů, které mu realizace projektu přinese a povinností s nimi spojenými

#### **4.1.3 Výchozí stav a zdůvodnění realizace projektu**

Společnost DSD – Dostál, a. s. v současné době nemá zavedený jednotný informační systém. Tento stav je pro perspektivní budoucnost společnosti nevyhovující. Vzhledem k dynamickému vývoji firmy dochází právě ve vztahu se zákazníkem k výrazným změnám, především v objemu a struktuře činností a současný stav ICT a především pak nástroje, které mají jednotlivá oddělení k dispozici, přestávají tomuto vývoji vyhovovat a je nezbytná inovace.

Jednotlivá vnitropodniková oddělení oblasti ICT jsou v současné době řešena samostatně, čímž vznikají nemalé problémy při jejich vzájemné komunikaci.

***Za hlavní problémy a nedostatky současného ICT řešení v podniku můžeme označit:***

- Vedení podnikových agend v různých, nekompatibilních programech
- Nemožnost dalšího růstu zakázkové náplně z důvodu vysoké administrativní náročnosti procesu
- Nelze zajistit efektivní růst systému s ohledem na nové požadavky oddělení
- Nemožnost zajistit adekvátní dostupnost informací mezi jednotlivými odděleními
- Stávající HW a SW neumožňuje implementovat vnitropodnikový informační systém
- Nemožnost propojení stávajícího ICT řešení s mobilními pracovníky
- Nejednotná správa bezpečnostních politiky společnosti a datových úložišť
- Nedostačující zvládání narůstajících informačních toků mezi odděleními
- Špatná dostupnost dat potřebných k hladkému provozu podniku

- Růst osobních nákladů na zajištění administrativních prvků v podniku

#### 4.1.4 Cíle a přínosy projektu

Realizací projektu „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů“ bude mít pro společnost DSD-Dostál, a.s. dosažení následujících cílů a zajištění uvedených přínosů:

**Tabulka 6: Cíle a přínosy projektu**

CÍLE PROJEKTU	PŘÍNOSY PROJEKTU
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Implementace nového vnitropodnikového systému</li> <li>✓ Pořízení nového SW a HW k implementaci a využití nových IS</li> <li>✓ Zefektivnění propojení plánovacího a výrobního procesu díky ICT zařízení určeného pro snímání kódu s informacemi o jednotlivých technologických operacích</li> <li>✓ Snížení provozních nákladů</li> <li>✓ Zkvalitnění pracovního prostředí</li> <li>✓ Zvýšení produktivity práce</li> <li>✓ Růst celkové výkonnosti firmy</li> <li>✓ Podpora dosahování strategických cílů společnosti</li> <li>✓ Získávání konkurenčních výhod</li> <li>✓ Vytváření strategických příležitostí pro další rozvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Zefektivnění výroby</li> <li>✓ Zkvalitnění způsobu řízení zásob</li> <li>✓ Zvýšený počet kontaktů se zákazníkem</li> <li>✓ Snížení administrativy</li> <li>✓ Zjednodušení informačních toků</li> <li>✓ Zpětná informační vazba</li> <li>✓ Snížení provozních nákladů</li> <li>✓ Zvýšení informovanosti pracovníků</li> <li>✓ Zvýšené zabezpečení podnikových informací</li> <li>✓ Rozšíření digitálního archivu dat</li> <li>✓ Zvýšená rychlost zpracovaných informací</li> <li>✓ Evidence výběrových řízení na dodavatele a práce s nimi</li> <li>✓ Snížení neinformovanosti kolegů a podřízených</li> <li>✓ Snížení požadavků na distribuci informací</li> </ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### 4.1.5 Management projektu a projektový tým

Následující tabulka zobrazuje projektový tým společnosti DSD-Dostál, a.s., který zodpovídá za všechny fáze realizace projektu. Složení týmu je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 7: Projektový tým společnosti DSD – Dostál, a. s.

Pozice v týmu	Úloha v projektu	Funkce ve společnosti
<b>Projektový manager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Řízení projektu</li><li>✓ Návrh možných řešení projektu</li><li>✓ Dohled nad časovým harmonogramem</li><li>✓ Vedoucí realizace výběrového řízení</li><li>✓ Schvalování rozpočtu</li></ul>	Ředitel společnosti
<b>Odborník a konzultant v oblasti IS/ICT řešení</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Správce IS/ICT</li><li>✓ Návrh vhodné IS/ICT řešení</li><li>✓ Stanovení předběžného rozpočtu</li><li>✓ Dohled na implementaci IS/ICT</li><li>✓ Zajištění provozu IS/ICT</li><li>✓ Řešení případných komplikací</li></ul>	Externí IT poradce
<b>Ekonom</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zajištění financování projektu</li><li>✓ Dohled nad rozpočtem projektu</li><li>✓ Spolupráce na realizaci výběrového řízení</li><li>✓ Návrh a spolupráce na implementaci informačního systému</li></ul>	Ekonom společnosti
<b>Technik</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Zajištění financování projektu</li><li>✓ Dohled nad rozpočtem projektu</li><li>✓ Spolupráce na realizaci výběrového řízení</li><li>✓ Návrh a spolupráce na implementaci informačního systému</li></ul>	Vedoucí engineeringu
<b>Administrativní zajištění projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Spolupráce na řízení projektu</li><li>✓ Příprava žádosti o dotaci</li><li>✓ Administrativní zajištění všech fází projektu</li></ul>	Obchodní oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.6 Technické a technologické řešení projektu

Informační systém bude plně vyhovovat požadavkům pro vedení účetních agend, personálních agend, CRM, zakázkových agend, logistických a skladových přehledů a umožňovat plánování výrobních kapacit.

Nový celopodnikový informační systém tak zásadně inovuje vnitropodnikovou oblast IS/ICT a kompletně nahrazuje stávající nevyhovující informační systém, který firma v současné době využívá.

Z technického hlediska bude zavedení nového IS vyžadovat i nové technické vybavení pro jeho provoz a správu. Informační systém dále umožní propojení mezi centrálou a pobočkou nebo centrálou a mobilními pracovníky. Propojení je zajištěno přes internetovou síť za použití technologie VPN. Zabezpečení systému bude řešeno klientským nebo terminálovým přístupem na základě přidělených oprávnění.

Zvolené řešení umožňuje centrální správu dat, centrální řízení bezpečnostních politik a také maximální výkon, který je zajištěn aplikačními, databázovými a terminálovými servery nejvyšší kvality a také minimalizaci chyb a výpadků, což bylo u předchozího řešení velkým problémem. Bezpečnost dat a jejich zálohování je podpořena úložištěm dat typu RAID 5 a backup serverem s páskovací mechanikou.

V tabulce č. 9 lze vidět použitou architekturu, která bude využita při implementaci nového IS.

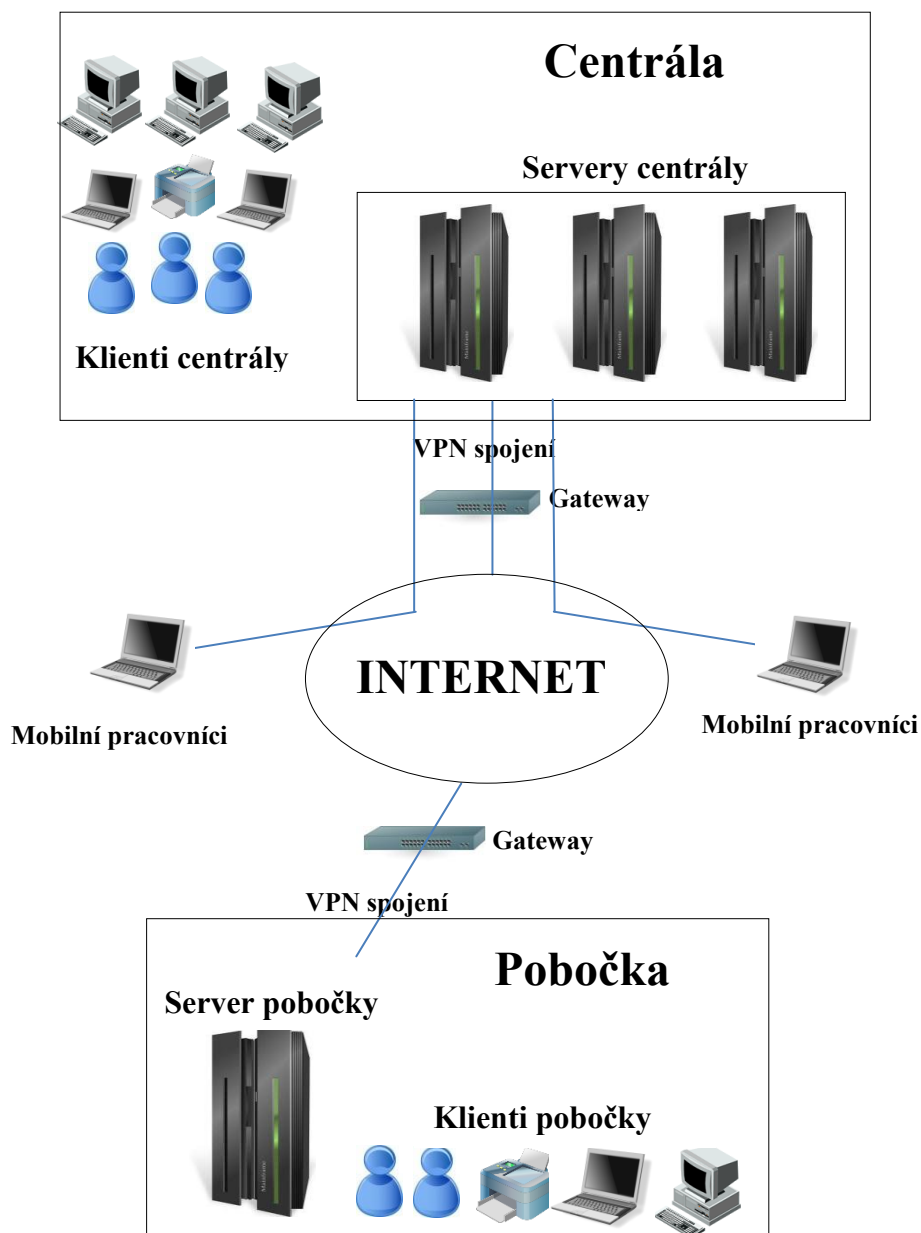
**Tabulka 8: Použitá architektura IS**

<b>klient/server</b>
<b>centrála/pobočka</b>
<b>centrála/mobilní pracovníci</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

***Komunikaci ve společnosti a s jejím okolím znázorňuje následující schéma:***

**Schéma 4: IT komunikace ve společnosti DSD – Dostál, a. s.**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

***Seznam technického vybavení nutný k realizaci projektu***

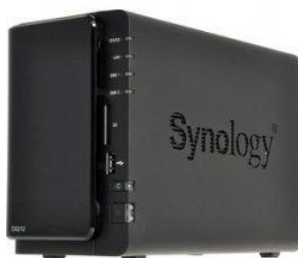
- **Aplikační server (1ks)** - Parametry serveru budou stanoveny tak, aby plně vyhověl požadavkům na prvotřídní, špičkový výkon a spolehlivost pro provoz kritických aplikací v datově náročném prostředí. Představuje prostředek pro



ochranu investic v ICT. Zaručí dostupnost pro náročné aplikace. Možnost zálohování na interní páskovou mechaniku zajistí flexibilitu při ukládání dat.

- **Databázový server (1ks)** - Rychlost odezvy a množství zpracovávaných dat je výraznou měrou ovlivňováno použitým databázovým serverem. Po konzultacích s IT odborníky bude nejlepší volbou databázový server od společnosti Microsoft. Tento server zvládne i ty nejnáročnější úlohy v podnikovém prostředí. Pro své uživatele zajišťuje dostatek výkonu, dostupnosti a zabezpečení.
- **Datové úložiště (1ks)** Bude pořízeno rychlé a jednoduché datové úložiště pro malý až střední podnik a pro vzdálené pracoviště. Datové úložiště bude mít předinstalovaný operační systém, což umožní nahrávat a stahovat soubory během několika okamžiků. Jeho spolehlivý chod a obsluhu požadavků poskytne energeticky úsporný dvoujádrový procesor. Bude vyžadována podpora více uživatelů najednou, možnost sjednotit data a vytvořit centralizovanou platformu pro správu a ochranu, nebo jej použít jako jeden ze stupňů zálohy.

**Obrázek 9: Datové úložiště**



*Zdroj: (29)*

- **Záložní zdroj UPS 1500 VA (2 ks)** Bude pořízen výkonný záložní zdroj s vysokým výkonem pro zálohování napájení důležitých serverů a pracovních stanic. Bude se vyznačovat interaktivním zálohováním a ve stupních volitelnou dobou zálohování pro servery, datová úložiště, VoIP uzly a zařízení datových sítí. Zdroj bude sloužit pro ochranu všech IT zařízení ve společnosti.
- **Backup server (1ks)** je specializované integrované řešení pro zálohování dat a pro obnovu dat ze zálohy při havárii. Server bude zajišťovat jak

lokální rychlou záchranu dat obnovením z vestavěného úložiště, tak jistotu záchranu dat ze vzdálené zálohy dat pro případ rozsáhlejší havárie. Pro zálohování bude server používat standardizovaný protokol pro přístup přímo ke sdíleným diskům bez nutnosti instalace software. (40)

- **PC stanice (18 ks) notebooky (7 ks)** Je plánováno pořízení celkem 18 ks nových počítačových stanic s potřebným operačním softwarem a 7 ks notebooků ke zvládnutí prací s výše popsaným informačním systémem a robotickou páskovací mechanikou. Bude pořízeno vybavení se standardními parametry.

**Obrázek 10: PC stanice pro práci v informačním systému**



*Zdroj: (29)*

- **Robotická páskovací mechanika (1ks)** V rámci realizace projektu bude pořízen pokročilý páskový zálohovací systém pro střední a větší organizace. Na toto zařízení bude možné pomocí technologie LTO uložit až několik TB dat. Pro komfortní a téměř bezobslužnou manipulaci bude systém využívat tzv. autoloadery, které jsou kombinací páskových mechanik a automatického robota. Na tyto systémy lze ukládat data v řádech desítek TB. (46)

**Obrázek 11: Robotická páskovací mechanika**



*Zdroj: (29)*

### ***Vliv projektu na bezpečnost IS/ICT řešení ve společnosti***

Projekt má zásadní vliv na bezpečnost IT v podniku, a to z pohledu zamezení ztráty či poškození dat informačního systému a bezpečného sdílení dat mezi centrálou a pobočkou nebo mobilními pracovníky.

Realizace projektu nevyžaduje speciální zabezpečení/utajení nad rámec běžných dodavatelsko-odběratelských vztahů.

**Tabulka 9:** Možná rizika projektu a jejich prevence

<b>Možná rizika</b>	<b>Prevence</b>
<b>Ztráta/zničení současných dat</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vedení agendy samostatně po dobu testování provozu a přípravy na převod dat do nové platformy.</li><li>➤ Testování správnosti převodu dat do nového IS v testovacím prostředí.</li></ul>
<b>Kapacitní náročnost na personál Zvýšené nároky na odbornost personálu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Předcházení chyb obsluhy</li><li>➤ Včasné zaškolení personálu</li><li>➤ Krátkodobý testovací provoz</li></ul>
<b>Časové riziko</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Výběr vhodných dodavatelských a poradenských firem</li></ul>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.1.7 Způsob zajištění projektu**

##### ***Požadavky na IS***

Společnost DSD – Dostál, a. s. bude požadovat implementaci informačního systému pro potřeby firmy. Bude se jednat o informační systém s vlastnostmi pro potřeby řízení vztahu se zákazníkem a pro řízení procesů firmy s charakterem zakázkové konstrukce a výroby.

Informační systém musí umět řešit efektivní plánování a řízení podnikových procesů. Systém bude zahrnovat obchod, MTZ (materiálně technické zabezpečení), technologii, konstrukci, výrobu (strojírenská oblast), expedici, fakturaci, ekonomiku, evidenci majetku, manažerské informace, řízení vztahu se zákazníkem. Software musí

mít adaptabilní architekturu na základě změn firemních procesů. Softwarová aplikace zajišťující informační podnikový systém by měla splňovat požadavek nezávislosti na hardwarové platformě a měla by být schopna fungovat na více než 1 operační systému.

Mimo běžné zpracování účetních a ekonomických agend by měla aplikace umožňovat analýzy pro strategické plánování a řízení s výstupy v grafické podobě. Plánování kapacit by mělo být umožněno jak v oblasti obchodu, výroby, nákupu a skladování, tak i oblasti distribuce.

V neposlední řadě by měl systém umožňovat napojení na řízení jakosti, zajišťovat skladové funkce a související procesy a porovnávat požadavek na materiál ve skladu a hodnotit (kategorizovat) dodavatele.

Jak již bylo zmíněno, společnost DSD – Dostál, a. s. začala realizovat projekt implementace nového IS již v roce 2009. Nicméně nejen kvůli probíhající finanční krizi, ale i kvůli formálním nedostatkům v samotné žádosti se projekt musel odložit.

### ***Zadávací dokumentace***

V první fázi je třeba zpracovat zadávací dokumentaci na dodávku komplexního celopodnikového informačního systému. Tato dokumentace musí obsahovat kompletní požadavky společnosti na dodavatele IS. Součástí musí být kvalifikační předpoklady uchazečů, charakteristika zakázky, průběh realizace zakázky, výčet nároků na IS, obchodní podmínky apod.

### ***Výběrové řízení***

Výběrové řízení na hlavní i ostatní investice projektu, zejména na výběr vhodného dodavatele nového informačního systému, musí proběhnout plně v souladu s aktuálními pravidly pro výběr dodavatelů dle programu ICT v podnicích. Výběrové řízení bude zveřejněno v obchodním věstníku na dobu 30 dní, jelikož cena informačního systému a doprovodné implementační a uživatelské hardwarové a softwarové infrastruktury přesáhne částku 500 tisíc Kč.

V následující tabulce jsou shrnuty hodnotící kritéria pro výběr a přidělení zakázky na dodávku informačního systému pro firmu.

**Tabulka 10: Kritéria pro hodnocení nabídek**

	<b>Hodnotící kritérium</b>	<b>Váha</b>
<b>1.</b>	Splnění požadovaných vlastností serverového řešení	25%
<b>2.</b>	Mobilita řešení	15%
<b>3.</b>	Rychlost dodání a instalace	5%
<b>4.</b>	Cena za dodání a instalaci	10%
<b>5.</b>	Záruční a pozáruční servis, operativnost zásahů, cena podpory, návrh smlouvy, platební podmínky	30%
<b>6.</b>	Možnost růstu řešení v souladu s potřebami a trendy	10%
<b>7.</b>	Stabilita dodavatele, reference	5%

*Zdroj. Vlastní zpracování*

Podle váhy jednotlivých kritérií lze usoudit, že nejdůležitějším předpokladem je pro společnost kritérium č. 5, tedy záruční a pozáruční servis a kritérium č. 1, splnění požadovaných vlastností serverového řešení. Uchazeč, který nesplní kvalifikační předpoklady dle bodu č. 1 nebo jehož nabídka bude v zásadním nesouladu s přesnou charakteristikou zakázky, bude z dalšího hodnocení vyřazen.

Jednotlivá hodnotící kritéria rovněž nesmí být diskriminační a znevýhodňovat určité dodavatele. Jako příklad diskriminačního hodnotícího kritéria lze uvést např. kritérium vzdálenosti závodu dodavatele od místa plnění zakázky, kdy určití dodavatelé budou již předem znevýhodněni polohou sídla své společnosti, nebo požadavek na poskytování služeb výhradně zaměstnanci dodavatele, pokud to není odůvodněno předmětem zakázky. (31)

#### **4.1.8 Zajištění investičního (dlouhodobého) majetku**

Celý projekt, tedy i zajištění dlouhodobého majetku, závisí na schválení dotace z programu ICT v podnicích. V případě že společnost se svým projektem uspěje, bude jí přidělena dotace ve výši 60% způsobilých výdajů. Zbýlých 40% firma musí financovat z vlastních či cizích zdrojů.

Společnost bude pořizovat dlouhodobý majetek od nejvhodnějšího dodavatele, kterého vybere na základě výběrového řízení.

***Seznam jednotlivých položek investičního majetku:***

- 1) Informační systém pro potřeby zakázkové konstrukce a výroby
- 2) Servery
- 3) Hardware + software zajišťující očekávané vlastnosti řešení
- 4) Úložiště dat
- 5) Zálohovací zařízení
- 6) Aktivní prvky LAN a Wireless LAN
- 7) Aktivní prvky WAN
- 8) Záložní napájení
- 9) Skříňové rozvaděče

#### 4.1.9 Matice SWOT projektu

V následující SWOT matici jsou znázorněny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu.

Tabulka 11: Matice SWOT projektu

Projekt „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů.“	
<i><b>SILNÉ STRÁNKY</b></i>	<i><b>SLABÉ STRÁNKY</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zajištěno financování projektu</li><li>➤ Sestaven zkušený realizační tým</li><li>➤ Zkušenosti s realizací náročných projektů</li><li>➤ Implementace a zaškolení uživatelů zajistí dodavatel systému</li><li>➤ Konkurenceschopnost firmy</li><li>➤ Významný podíl na trhu</li><li>➤ Finanční stabilita společnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nutnost důkladného odborného zaškolení pracovníků</li><li>➤ Nejsou zkušenosti s realizací podobných projektů z fondů EU</li><li>➤ Nejsou zkušenosti s dodavatelem</li><li>➤ Neexistence zkušeností s využitím komplexního informačního systému</li><li>➤ Časová a finanční náročnost projektu</li></ul>
<i><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></i>	<i><b>HROZBY</b></i>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Otevření nových možností na trhu</li><li>➤ Možnost aktualizace systému</li><li>➤ Otevření nových možností výroby</li><li>➤ Zvýšení konkurenceschopnosti</li><li>➤ Úspora času</li><li>➤ Zefektivnění práce zaměstnanců</li><li>➤ Rychlá a přesná komunikace mezi odděleními</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Nevyužití možností nového IS</li><li>➤ Nevyužití možností nového HW</li><li>➤ Technologická závislost na prostředcích HW</li><li>➤ Rychlé zastarání IS</li><li>➤ Možné komplikace s komponenty</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.1.10 Harmonogram realizace projektu

Tabulka 12: Ganttův diagram realizace projektu „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů.“

	Březen 2012	Duben 2012	Květen 2012	Červen 2012	Červenec 2012	Srpen 2012	Září 2012	Říjen 2012	Listopad 2012
<b>Předinvestiční fáze</b>									
Ujasnění a konkretizace potřeb společnosti									
Průzkum trh s potenciálními dodavateli									
Zpracování projektu									
Výběrové řízení na dodavatele potřebné ICT technologie									
<b>Investiční fáze</b>									
Uzavření smluv s dodavateli									
Instalace a implementace nové IS/ICT technologie									
Školení zaměstnanců									
Spuštění zkušební verze nové ICT technologie									
<b>Provozní fáze</b>									
Zahájení plného využívání nové ICT technologie									

*Zdroj: Vlastní zpracování*



#### 4.1.11 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu, který je sestaven níže, vychází z předběžných cenových nabídek získaných z veřejně dostupných zdrojů na dodavatele potřebné ICT technologie, která je předmětem projektu.

**Tabulka 13: Celkový rozpočet projektu dle jednotlivých položek**

Typ investice	Název položky	Počet	Cena (Kč/ks)	Způsobilé výdaje (v Kč)	Nezpůsobilé výdaje (DPH v Kč)	Celkové náklady (v Kč)
-	<b>Náklady na HW a SW infrastruktura pro implementaci IS celkem:</b>	-	-	<b>748 300</b>	<b>149 660</b>	<b>897 960</b>
hardware	Databázový server	1	137 000	137 000	27 400	164 400
hardware	Aplikační server	1	137 000	137 000	27 400	164 400
hardware	Datové úložiště	1	148 000	148 000	29 600	177 600
hardware	Backup server	1	137 000	137 000	27 400	164 400
hardware	Gateway	2	9 950	19 900	3 980	23 880
hardware	UPS 1500VA	2	9 700	19 400	3 880	23 280
hardware	Skříňkové rozvaděče pro servery	2	45 000	90 000	18 000	108 000
hardware	Klimatizace serverovny	1	25 000	25 000	5 000	30 000
hardware	Dobudování infrastruktury a serverovny	-	-	35 000	7 000	42 000
-	<b>Náklady na informační systém celkem:</b>	-	-	<b>1 957 200</b>	<b>391 440</b>	<b>2 348 640</b>
software	Informační systém - licence	-	-	936 000	187 200	1 123 200
software	IS - cena licencí pro servery	-	-	197 200	39 440	236 640
software	Služby spojené s implementací IS	-	-	824 000	164 800	988 800
-	<b>Poradenské služby v oblastí IS/ICT celkem:</b>	-	-	<b>76 000</b>	<b>15 200</b>	<b>91 200</b>
ostatní	Dopracování studie projektu	1	10 000	10 000	2 000	12 000
ostatní	Služby spojené s instalací		66 000	66 000	13 200	79 200
-	<b>Náklady na HW a SW infrastruktura pro uživatele IS celkem</b>	-	-	<b>625 000</b>	<b>125 000</b>	<b>750 000</b>
hardware	PC stanice	18	25 000	450 000	90 000	540 000
hardware	Notebooky	7	25 000	175 000	35 000	210 000
-	<b>Ostatní ICT zařízení celkem</b>			<b>140 000</b>	<b>28 000</b>	<b>168 000</b>
hardware	Robotická páskovací mechanika	1	140 000	140 000	28 000	168 000
	<b>Celkové výdaje</b>			<b>3 546 500</b>	<b>709 300</b>	<b>4 255 800</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 14: Rozpočet projektu dle typu investice**

Název položky	Celkové způsobilé výdaje (v Kč)	Nezpůsobilé výdaje (v Kč)	Celkové výdaje (v Kč)	Poměr
Hardware	1 513 300	302 660	1 815 960	42%
Software	1 957 200	391 440	2 348 640	55%
Ostatní (implementace)	76 000	15 200	168 000	3%
<b>Celkem</b>	<b>3 546 500</b>	<b>709 300</b>	<b>4 255 800</b>	100%

*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Tabulka 15: Shrnutí rozpočtu projektu**

<b>Způsobilé výdaje</b>	<b>3 546 500</b>
<b>Nezpůsobilé výdaje</b>	<b><u>709 300</u></b>
<b>Celkové výdaje</b>	<b>4 255 800</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak lze vidět v tabulce č. 14, nejnákladnější položku v rozpočtu tvoří software, za který společnost vynaloží 55% celkových výdajů. Tato položka je nákladná z důvodu vysoké pořizovací ceny samotného informačního systému, jeho instalace a licence. Celkové výdaje projektu činí 4 255 800 Kč. Způsobilé výdaje jsou ve výši 3 546 500 Kč. Společnost, jakožto malý podnik, žádá o dotaci ve výši 60% z celkových způsobilých výdajů projektu, což činí 2 127 900 Kč. Realizace projektu po finanční stránce proběhne s využitím vlastních a cizích zdrojů. Společnost bude nucena k financování projektu využít úvěru.

#### 4.1.12 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

Udržitelnost projektu je zajištěna především vysokými nároky na sestavované výsledné produkty. Zájem společnosti je soustředěn na nejmodernější trendy v oblasti IT s vysokým potenciálem budoucího rozvoje. Nicméně tato oblast IT je v posledních letech tak dynamická, že i nejodvážnější předpovědi si dovoluují hledět pouze do nejbližší budoucnosti, co se dalších trendů týče. Podle mého názoru je pro společnost velmi důležitý vhodný výběr implementátora IS. Dodavatel IS musí mít stabilní pozici

na trhu a neměl by existovat předpoklad zániku společnosti dodavatele. Tímto a zároveň vhodným výběrem základních komponent bude zajištěna plynulost chodu projektu i v případě dílčích problémů.

#### **4.1.13 Omezení a rizika projektu**

V této části práce jsou analyzována možná rizika a omezení projektu a ke každému z nich je přiřazeno vhodné řešení.

➤ **Nevybrání vhodného dodavatele**

**Řešení:** Dodavatel technologie bude vybrán na základě řádného výběrového řízení, ve kterém musí být kladen důraz nejen na cenu, ale také hlavně na efektivitu zmiňovaného řešení, aby požadovaná efektivnost a návratnost investice byla co nejvyšší.

➤ **Nevybrání vhodného IS/ICT řešení**

**Řešení:** Společnost DSD-Dostál, a.s. navrhované řešení konzultovalo jak s odborníky na IS/ICT vybavení.

➤ **Zvýšené nároky na odbornost personálu**

**Řešení:** Eliminace rizika bude provedena včasným zaškolením, které provede dodavatel projektu. Dále bude proveden krátkodobý testovací provoz, který dopomůže zaměstnancům k pochopení všech funkcí a funkčnosti systému a jeho budoucímu bezproblémovému provozu.

➤ **Problémy s financováním projektu**

**Řešení:** Společnost je v současné době na dobré ekonomické úrovni. Podařilo se ji ustát finanční krizi a v současné době pracuje na množství zahraničních zakázek.

➤ **Hrozba ztráty nebo zničení současných podnikových dat**

**Řešení:** Vedení každé samostatné agendy je díky testování a příprav připraveno na převod dat do nové platformy.

➤ **Nevyužití možností nově pořízené technologie**

**Řešení:** Tuto možnou hrozbu vyřeší dodavatel, který v rámci projektu provede úplné zaškolení pracovníků a obsluhy ICT technologie tak, aby efektivnost práce byla co nejvyšší a aby se dosáhlo co možná nejvyšší úspory času.

➤ **Možný výskyt problému a závad při používání IS/ICT**

**Řešení:** Běžné problémy, které se při chodu systému můžou vyskytnout, bude řešit technik vnitropodnikového IS/ICT. Společnost plánuje tuto pozici zřídit spolu se zavedením nového IS do chodu firmy. Problémy vážnějšího charakteru bude řešit dodavatel systému na základě uzavřené smlouvy.

➤ **Zastarání pořízené technologie**

**Řešení:** Případné zastarání pořízené technologie budou řešit pravidelné aktualizace systému a HW komponentů pořizované dle aktuální potřeby podniku.

#### **4.1.14 Vliv projektu na životní prostředí**

Vliv projektu na životní prostředí je neutrální. Pouze při vyřazení veškerého hardwaru z podniku je nutné provést ekologickou likvidaci, aby nedošlo ke znečištění životního prostředí.

**Obrázek 12: Ekologická likvidace hardwaru**



*Zdroj: (32)*

## **4.2 Zhodnocení projektu na základě výsledků studie**

Hlavním předmětem předkládaného projektu společnosti DSD-Dostál, a.s. je pořízení a implementace vnitropodnikového systému a s tím spojené pořízení hardwarové a softwarové vybavenosti pro úspěšnou implementaci IS a jeho využití ze strany uživatelů IS. Realizací projektu bude dosaženo vytvoření komplexního informačního systému, který bude podporovat řízení všech vnitrofiremních procesů umožňující snadné sdílení informací, a který bude zabezpečovat kvalitní a rychlý servis stávajícím i budoucím zákazníkům společnosti.

Společnost má na realizaci projektu zajištěny finanční zdroje. V případě úspěchu žádosti o dotaci z program ICT v podnicích by společnost měla čerpat dotaci ve výši 2,127 mil. Kč. Realizace projektu po finanční stránce proběhne z vlastních a cizích zdrojů společnosti.

### **➤ Zkušenosti a odbornost předkladatele**

Společnost v minulosti zrealizovala několik finančně i organizačně velmi náročných investičních akcí. Jednalo se o investice do výrobních technologií a výstavby výrobní haly. Společnost vlastní certifikát č. ZC-07-029/C01, který osvědčuje prokázání shody výrobního procesu svařování s normou ČSN EN ISO 3834-2:2006 Na realizaci projektu byl sestaven realizační tým projektu, který je složen z vedoucích pracovníků společnosti, kteří budou spolupracovat s odbornými konzultanty. Sestavený realizační tým má dostatečné zkušenosti s realizací finančně i organizačně náročných rozvojových akcí.

### **➤ Strategie řízení společnosti a ICT**

Cílem je sjednocení informační platformy vyhovující současným požadavkům. Platforma bude mít přednosti modulárního rostoucího systému, aby ji bylo možno přizpůsobit novým potřebám řízení podniku. Dále je třeba průběžně přizpůsobovat hardwarovou platformu s ohledem na požadavky výkonnosti, bezpečnosti a trvalého provozu informačního systému. Bez moderní hardwarové struktury by implementace nového informačního systému nemohla být úspěšná.

Dále je důležité zavedení bezpečnostních politik pro ochranu dat IS a dat uživatelů s ohledem na architekturu server/klient, centrála/pobočka, centrála/mobilní klient. Strategií společnosti je udržet růst firmy a její konkurenceschopnost na

obhospodařovaném trhu. Projekt má tomuto cíli napomoci zavedením nových informačních technologií. Za pomoci nových informačních technologií pak zkvalitňovat péči o stávající zákazníky a uvolnit zdroje pro získání nových zákazníků.

➤ **Soulad s cíli programu**

Projekt má přímý vliv na vytvoření 1 nového pracovního místa. Jeho tvorba proběhne v závěru realizace projektu. Realizace projektu proběhne v regionu se soustředěnou podporou státu – okres Přerov.

➤ **Přínosy projektu pro společnost**

Díky realizaci projektu si společnost zajistí nástroj pro spolehlivou, rychlou a bezpečnou komunikaci, a to s požadovaným zpracovatelským výkonem na výstupech. Realizací projektu, tak dojde k možnosti vyhovět požadavkům zákazníků. Dojde k podpoření expanze firmy v budoucnu. Bude usnadněno řízení firemních procesů, vytvořen komplexní obraz o vývoji firmy v reálném čase. Díky vyspělosti bude výrazně posíleno zabezpečení systému a ochrana dat.

➤ **Technické řešení**

Technické řešení je v souladu s dnešními standardy, kdy se klade důraz zejména na rozložení síťových funkcí a kritických firemních aplikací na více přiměřeně výkonných serverů. Z pohledu rozvoje ICT, dojde ke stabilizaci a minimalizaci rizik spojených s výpadkem síťových funkcí a kritických firemních aplikací nebo ztrátou dat. Investice do spolehlivých a výkonných síťových prvků zaručuje dlouhodobou funkčnost a vysokou dostupnost po celou dobu životnosti tohoto řešení.

➤ **Proveditelnost a nákladovost projektu**

Dle pravidel etapizace se jedná o projekt jedno-etapový a to v časovém období od března 2012 do konce listopadu 2012. Z obecného hlediska byl projekt rozčleněn do 3 fází – přípravné, investiční a provozní. Realizační tým ve spolupráci s odpovědnými pracovníky bude dohlížet na dodržení stanoveného harmonogramu ve všech fázích projektu. Rozpočet projektu vychází s předběžných cenových nabídek, které realizační tým získal po zmapování trhu s potencionálními dodavateli řešení projektu. Celkové výdaje projektu činí 4 255 800 Kč, způsobilé výdaje jsou ve výši 3 546 500 Kč.

Společnost, jakožto malý podnik, žádá o dotaci ve výši 60% z celkových způsobilých výdajů projektu, což činí 2 127 900 Kč.

#### **4.3 Postup podání žádosti o dotaci z OPPI**

V případě, že společnost chce podat žádost o poskytnutí dotace z operačního programu Podnikání a inovace, musí v první fázi sledovat aktuální výzvy, které jsou uveřejněny například na internetových stránkách Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest ([www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org)) nebo na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ([www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)).

Výzvy se vždy uveřejňují pro určitou oblast. V případě, že žadatel spadá do oblasti, která je v aktuální výzvě, může přistoupit k samotnému procesu podání žádosti. Žádost o dotaci v programu ICT v podnicích se podává ve dvou stupních – registrační žádost a plná žádost. Registrační žádost včetně všech jejích příloh se podává pouze elektronicky, nikoliv v papírové formě v systému zvaném eAccount.

##### **4.3.1 Registrační žádost**

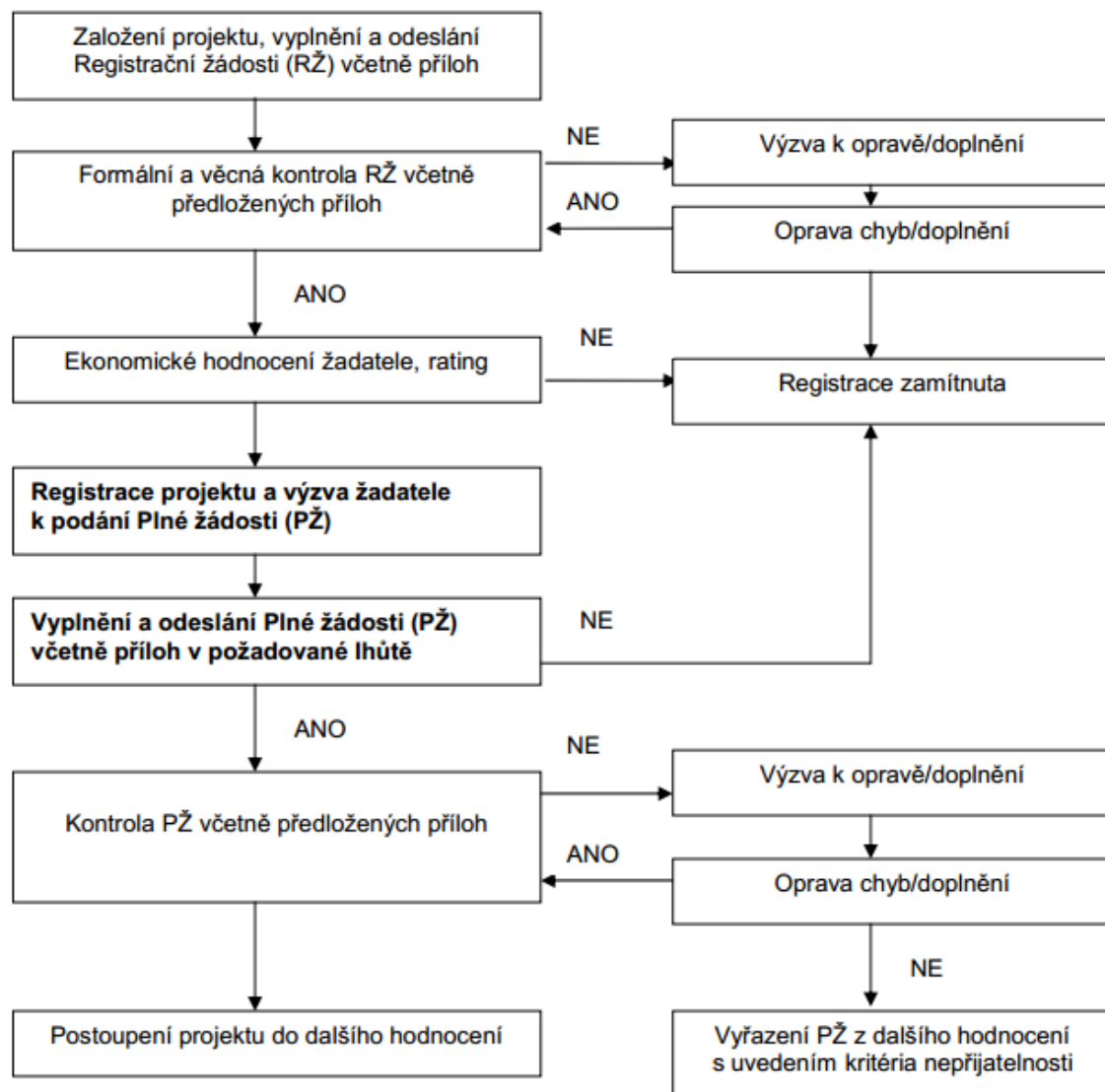
V registrační žádosti je nutné uvést základní údaje o žadateli a základních údajů o realizovaném projektu. Součástí musí být i adresa místa realizace projektu a prohlášení žadatele. Do systému žadatel vloží i naskenovanou rozvahu a výkaz zisku a ztráty za poslední 2 uzavřená účetní období.

##### **4.3.2 Plná žádost**

Plná žádost včetně všech jejích příloh se podává rovněž pouze elektronicky. Součástí plné žádosti o dotaci musí být samotná studie proveditelnosti projektu v předepsané struktuře a formátu. Dále doložení vlastnických nebo jiných práv k nemovitostem, ve kterých je projekt realizován. V samostatném dokumentu musí být uveden detailní výčet HW, SW a outsourcovaných činností.

Nekonkrétní podnikatelský záměr, který neobsahuje informace nutné pro posouzení projektu bývá v programu ICT v podnicích z 90% důvodem pro zamítnutí žádosti.

Schéma 5: Žádost o poskytnutí dotace



Zdroj: (36)

#### 4.3.3 Hodnocení projektu

Při odesílání vyplněného formuláře dojde k automatické kontrole správnosti jeho vyplnění. Přijaté projekty se hodnotí dle výběrových kritérií v rámci dané výzvy OPTP pro prioritní osu.

#### 4.3.4 Žádost o platbu

Samotné čerpání poskytnuté dotace proběhne až po realizaci celého projektu. Společnost si tedy musí projekt zafinancovat z vlastních zdrojů a až následně požádat o platbu. Při žádosti o platbu musí firma doložit kopii smlouvy o bankovním účtu, kopie



všech účetních dokladů a dokladů o úhradě, kopie dodacích listů a protokoly o převzetí od dodavatelů, doložení vedení odděleného účetnictví atd.

#### **4.3.5 Přílohy**

Součástí žádosti musí být i společné přílohy všech dotačních programů.

##### ***Tyto přílohy tvoří:***

- Obecná pravidla způsobilosti výdajů pro OPPI 2007—2013
- Pravidla pro výběr dodavatelů
- Pravidla etapizace
- Pravidla pro publicitu
- Definice malého a středního podniku

Při vyplňování žádosti je důležité si všechny položky řádně kontrolovat a průběžně ukládat. Často jen drobné administrativní chyby v žádosti znamenají storno celému projektu.

## **Závěr**

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zpracovat studii proveditelnosti projektu, který se zabývá implementací nového informačního systému do společnosti DSD – Dostál, a. s. Za účelem dosažení tohoto cíle byly shrnuty i teoretické poznatky z oblasti evropských fondů a především projektového managementu. Zpracovaný projekt v diplomové práci splnil v celém rozsahu vymezený cíl a je tak podkladem pro podání hlavní žádosti o dotaci.

Po odborných konzultacích s vedením společnosti DSD – Dostál, a. s. mohu s jistotou konstatovat, že firma je připravena na podání žádosti o dotaci z programu Podnikání a inovace. Projekt, který je zpracován v mé diplomové práci bude součástí plné žádosti o dotaci. Společnost musí kromě studie proveditelnosti v žádosti dále doložit i vlastnická nebo jiná práva k nemovitostem, ve kterých je projekt realizován. Nedostatečné množství informací nebo formální chyby v žádosti bývají z 90% důvodem pro její zamítnutí.

V případě schválení dotace a splnění všech kritérií, která jsou po příjemci požadována, obdrží společnost finanční dotaci ve výši 60% z celkových způsobilých výdajů. Tato částka činí celkem 2 127 900 Kč. Zbýlých 40% bude společnost hradit z cizích zdrojů. Z tohoto důvodu si musí být firma vědoma i určitých závazků, které je nucena dodržet. Důležité je zejména kompletní zafinancování projektu před poskytnutím finančních prostředků. Dalším závazkem je řádné splácení poskytnutého úvěru po dobu několika let. Společnost musí být připravena úvěr pravidelně splácet i v případě, že se dostane do finančních potíží. Pokud si je vedení společnosti vědomo těchto rizik, může daný investiční záměr realizovat.

Z globálního hlediska považují využívání evropských dotací pro podnikatele jako velmi přínosné. Firmám mohou evropské peníze pomoci při dalším rozvoji a modernizaci společnosti. Na druhou stranu je ale systém nastaven velmi složitě a velký počet operačních programů činí tento systém mimořádně složitým. Vyřízení dotace je velmi zdoluhavé, proto se řada firem raději do složité administrativy vůbec nepouští. Pouze malý počet společností je schopen připravit si projekt sám. Většina z nich si musí najmout externí firmu na vypracování studie, což je pro spoustu firem velmi nákladné.

Pro společnost DSD – Dostál, a. s. je zpracovaná práce velmi přínosná. Jsou v ní obsaženy všechny podstatné materiály, které jsou třeba pro podání hlavní žádosti v programu ICT v podnicích. Věřím, že jsem svou prací poskytnul vhodný materiál pro realizaci dotačního projektu „Pořízení nového IS a ICT za účelem zefektivnění vnitropodnikových procesů“. Projekt inovuje vnitropodnikovou strukturu ve společnosti a tím přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Díky zpracování této studie se mi podařilo lépe proniknout do problematiky čerpání evropských dotací, kterou bych se rád zabýval i do budoucna.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Knihy

- (1) BALDWIN, R., WYPLOSZ, CH. *Ekonomie evropské integrace*. 2. vydání. Praha: Grada, 2006. 480 s. ISBN 978-80-247-1807-1.
- (2) BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.
- (3) CIHELKOVÁ, E. *Vnější ekonomické vztahy Evropské unie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 709 s. ISBN 80-7179-804-5.
- (4) DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (5) FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. 1. vydání. Praha: Professional publishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
- (6) FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (7) KORECKÝ, M., TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- (8) KÖNIG, P. a kol. *Rozpočet a politiky Evropské unie. Příležitost pro změnu*. 2. aktualizované vydání. Praha: C.H. Beck, 2009. 630 s. ISBN 978-80-7400-011-9.
- (9) LACKO, B. *Metody a techniky projektového řízení. Projekt EUROMANAGER*. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, 2006. 51 s.
- (10) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (11) MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vydání. Brno: Barrister a Principal, 2009. 216 s. ISBN 978-80-87029-13-8.
- (12) NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- (13) PELTRÁM, A. *Evropská integrace a Česká republika*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2849-0.

- (14) SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- (15) ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. *Základy managementu*. 1. vydání. Ostrava: Ediční středisko VŠB - TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.
- (16) TÝČ, V. *Základy práva Evropské unie pro ekonomy*. 5. aktualizované vydání. Praha: Linde, 2006. 287 s. ISBN 80-7201-631-8.
- (17) VALDHANS, J. *Právní úprava mimosmluvních závazků s mezinárodním prvkem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. 277 s. ISBN 978-80-7400-412-4.
- (18) VILAMOVÁ, Š. *Jak získat finanční zdroje Evropské unie*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 196 s. ISBN 80-247-0828-0.

### **Elektronické zdroje**

- (19) *Co je projekt a jaké má vlastnosti*. [online]. 2005 [cit. 2012-19-02]. Dostupné z: <<http://rizeni-projektu.cz/view.php?cislocclanku=2005091201>>
- (20) *Co je to OPPI?* [online]. 2010 [cit. 2012-30-03]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/co-je-to-oppi>>
- (21) *Dopravní politika: Obecné zásady*. [online]. 2009 [cit. 2012-19-02]. Dostupné z: <[http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/cs/FTU\\_4.6.1.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/cs/FTU_4.6.1.pdf)>
- (22) *Dotace pro firmy*. [online]. [cit. 2012-26-03]. Dostupné z: <<http://www.dotace-z-eu.cz/dotace-pro-firmy>>
- (23) *EVROPSKÁ UNIE. Politiky EU*. [online]. 2001 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/politiky-eu/1000521>>
- (24) *Evropský sociální fond*. [online]. 2008 [cit. 2012-23-02]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>
- (25) *FAKTA O EU. Doprava*. [online]. 2012 [cit. 2012-18-02]. Dostupné z: <<http://www.euroskop.cz/8949/sekce/doprava>>
- (26) *Chcete být lepší než konkurence? Aplikujte 7S*. [online]. 2010 [cit. 2012-13-03]. Dostupné z: <<http://www.oxyshop.cz/chcete-byt-lepsi-nez-konkurence-aplikujte-7s-d698/?urlparam=s=14>>
- (27) *ICT v podnicích*. [online]. 2007 [cit. 2012-30-03]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/ict-v-podnicich>>

- (28) *INFORMACE O FONDECH EU. Fondy Evropské unie.* [online]. 2007 [cit. 2012-14-02]. Dostupné z: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>
- (29) *Interní podnikové dokumenty společnosti DSD – Dostál, a. s.*
- (30) *Jak na dotaci z fondů EU?* [online]. 2009 [cit. 2012-19-03]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/zdroje-financovani-z-eu-2007-2013/jak-na-dotaci-z-fondu-eu/1001573/51780>>
- (31) *Jaké úkony činí zadavatel po uplynutí lhůty pro podání nabídek?* [online]. 2001 [cit. 2012-07-04]. Dostupné z: <<http://www.portal-vz.cz/getdoc/7b001e8d-b182-47bc-959f-10c81210500f/DILCI-KROK-3-Jake-ukony-cini-zadavatel-po-uplynuti>>
- (32) *Likvidace kancelářské techniky.* [online]. 2008 [cit. 2012-12-04]. Dostupné z: <<http://www.pekro.cz/likvidace-kancelarske-techniky>>
- (33) *Lisabonská smlouva – co o ní potřebujete vědět.* [online]. 2008 [cit. 2012-20-02]. Dostupné z: <[http://www.euroskop.cz/gallery/49/14956-lisbonne\\_2.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/49/14956-lisbonne_2.pdf)>
- (34) *Měnová politika.* [online]. 2007 [cit. 2012-14-02]. Dostupné z: <<http://www.euroskop.cz/674/sekce/menova-politika>>
- (35) *Osnova studie proveditelnosti.* [online]. 2006 [cit. 2012-23-03]. Dostupné z: <[www.mvcr.cz/soubor/osnova-studie-proveditelnosti-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/osnova-studie-proveditelnosti-pdf.aspx)>
- (36) *Pokyny pro žadatele a příjemce dotace z programu ICT v podnicích.* [online]. 2008 [cit. 2012-16-04]. Dostupné z: <<http://www.czechinvest.org/data/files/0510-pokyny-ict-v-podn-vyzva-iii-web-2076-cz.pdf>>
- (37) *Politiky EU.* [online]. 2007 [cit. 2012-23-02]. Dostupné z: <<http://www.businessinfo.cz/cz/rubrika/politiky-eu/1000521>>
- (38) *POLITIKY EVROPSKÉ UNIE. Společná zemědělská politika.* [online]. 2010 [cit. 2012-18-02]. Dostupné z: <[http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/evropska\\_unie/politiky\\_evropske\\_unie/spolecna\\_zemedelska\\_politika.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/evropska_unie/politiky_evropske_unie/spolecna_zemedelska_politika.html)>
- (39) *SLEPT analýza.* [online]. 2010 [cit. 2012-10-03]. Dostupné z: <<http://lide.fmk.utb.cz/users/kubickova/files/soubory/slept-analyza.pdf>>

- (40) *Specializované zálohovací řešení pro obnovu po havárii.* [online]. 2008 [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <<http://www.gestocomm.cz/gesto-communications-produkt-barracuda-networks-backup-server-a-backup-service.htm>>
- (41) *Státy EU.* [online]. 2006 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <<http://staty-eu.kvalitne.cz>>
- (42) *SWOT analýza – definice pojmu.* [online]. 2006 [cit. 2012-19-03]. Dostupné z: <<http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>>
- (43) *SYMBOLY EVROPSKÉ UNIE. Deklarace z 9. Května 1950.* [online]. 2004 [cit. 2012-11-01]. Dostupné z: <[http://europa.eu/abc/symbols/9-may/decl\\_cs.htm](http://europa.eu/abc/symbols/9-may/decl_cs.htm)>
- (44) *The McKinsey 7S Framework: 7S Model.* [online]. 2011 [cit. 2012-14-02]. Dostupné z: <<http://buddingideas.blogspot.com/2011/03/mckinsey-7s-framework-7s-model.html>>
- (45) *Základní termíny v projektovém řízení.* [online]. 2010 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z: <<http://www.houzvicka.cz/2010/06/23/zakladni-terminy-v-projektovem-rizeni>>
- (46) *Zálohovací systémy.* [online]. 2008 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z: <<http://www.meritgroup.cz/zalohovaci-systemy.asp>>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1	Základní informace o společnosti .....	49
Tabulka 2	Analýza PEST .....	52
Tabulka 3	Analýza interních faktorů (7S).....	53
Tabulka 4	Matice SWOT společnosti DSD – Dostál, a. s.....	54
Tabulka 5	Základní charakteristika programu ICT v podnicích .....	56
Tabulka 6	Cíle a přínosy projektu .....	61
Tabulka 7	Projektový tým společnosti DSD – Dostál, a. s. ....	62
Tabulka 8	Použitá architektura IS .....	63
Tabulka 9	Možná rizika projektu a jejich prevence .....	67
Tabulka 10	Kritéria pro hodnocení nabídek.....	69
Tabulka 11	Matice SWOT projektu .....	71
Tabulka 12	Ganttův diagram realizace projektu .....	72
Tabulka 13	Celkový rozpočet projektu dle jednotlivých položek.....	73
Tabulka 14	Rozpočet projektu dle typu investice .....	74
Tabulka 15	Shrnutí rozpočtu projektu.....	74



## SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1	Vztah fází zakázky, projektu a životního cyklu produktu.....	28
Schéma 2	Model „7S“ firmy McKinsey .....	38
Schéma 3	Příčiny neúspěchu projektu .....	45
Schéma 4	IT komunikace ve společnosti DSD – Dostál, a. s. ....	64
Schéma 5	Žádost o poskytnutí dotace.....	80

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1	Trojimperativ projektu .....	25
Obrázek 2	MaticeSWOT .....	41
Obrázek 3	Logo společnosti DSD – Dostál, a. s.....	50
Obrázek 4	Dopravník.....	50
Obrázek 5	Čeřící zařízení .....	50
Obrázek 6	Ventilátor.....	51
Obrázek 7	Odlučovač .....	51
Obrázek 8	Společnost DSD – Dostál, a. s. ....	51
Obrázek 9	Datové úložiště.....	65
Obrázek 10	PC stanice pro práci v informačním systému.....	66
Obrázek 11	Robotická páskovací mechanika .....	66
Obrázek 12	Ekologická likvidace hardwaru .....	76

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1	Vývoj základních ukazatelů společnosti DSD – Dostál, a. s.. .... 57
--------	---

## SEZNAM ZKRATEK

CRM	Řízení vztahů se zákazníky
CZ NACE	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
EHS	Evropské hospodářské společenství
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	Evropské společenství
ESF	Evropský sociální fond
ESUO	Evropské společenství uhlí a oceli
EU	Evropská unie
EUROATOM	Evropské společenství pro atomovou energii
FS	Fond soudržnosti
HSS	Evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti
ICT	Informační a komunikační technologie
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
JEA	Jednotný evropský akt
LAN	Lokální počítačová síť
LTO	Magnetopásková technologie
MTZ	Materiálně technické zabezpečení
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
PLC	Životní cyklus projektu
RAID 5	Vícenásobné diskové pole
SOP	Společná obchodní politika EU
SZP	Společná zemědělská politika EU
TB	TeraByte (1024 GB)
VPN	Virtuální soukromá síť
WAN	Počítačová síť pokrývající rozsáhlé geografické území